＜　参考資料　＞

１．アンケート調査の集計と分析結果……１２６

１．アンケート調査の概要……１２６
２．単純集計結果……１２７
３．受賞効果（問３）に着目した回答比較……１３５
４．項目別受賞効果と実施状況による回答比較……１４１
５．デザイン効果（問４）に着目した回答比較……１４９
６．項目別デザイン効果と実施状況による回答比較……１５５
７．設問から見た受賞効果とデザイン効果……１６０
■デザインの導入効果に関するアンケート調査票……１６３

２．英国のデザイン政策……１６７

３．引用・参考文献一覧……１７３

《　アンケート調査の集計と分析結果　》

１．アンケート調査の概要

（１）調査目的

デザイン導入による効果の種類や度合いに関する基礎データを収集するため、優れたデザインを実現した商品（グッドデザイン賞受賞商品）に対して、デザイン導入効果等を尋ねるアンケート調査を実施した。

（２）調査期間

・平成 17 年 12 月 16 日～平成 18 年 1 月 31 日

（３）調査手法

・郵送配布郵送回収。

（４）調査対象

グッドデザイン賞の特別賞の中で、グッドデザイン中小企業庁長官特別賞（中小企業の商品、建築・環境の中で、特に優れているものに贈られる賞）を受賞した商品を調査対象とした。

具体的には 1995 年から 2004 年までの過去 10 年間にグッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞した 146 作品より、コミュニケーション部門、建築・環境部門、新領域部門とソフトウエアを除き、さらに同一会社一作品に限定した 116 作品（116 社）を調査対象とした。

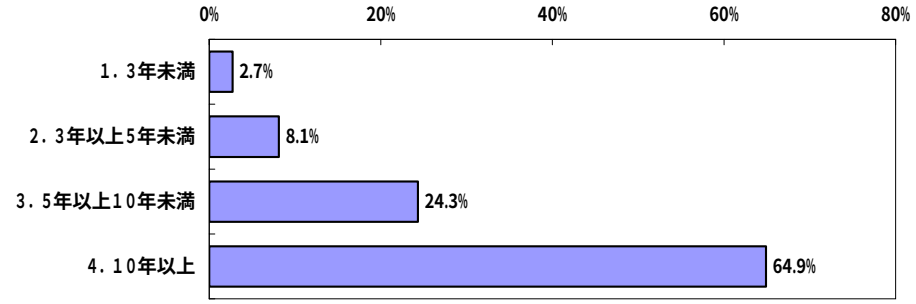
（５）回収結果

・回収 37 票（回収率 31.9%）

２．単純集計結果

（１）デザインに力を入れはじめた期間（問１）
～回答企業はデザインに長年取り組み～

デザインに力を入れはじめた期間を尋ねたところ、「10 年以上」が 64.9%と最も多く、次いで「5 年以上 10 年未満」24.3%、「3 年以上 5 年未満」8.1%であった。回答企業は長年デザインに取り組んでいることがうかがえた。



（２）デザインに期待する効果（デザインに力を入れはじめたとき）（問２）
～ブランドイメージ構築、売上増加等を期待～

どのような効果を期待して、デザインに力を入れはじめたのか尋ねたところ 35 社より回答を得た。「企業や商品のブランドイメージの構築（他社との差別化含む）」が 15 社、「売上増加」が 11 社、「商品の品質向上」が 7 社、「商品開発力の向上」が 5 社、「顧客志向や社内の意識変化」が 5 社などであった。

■「企業や商品のブランドイメージの構築」に関する回答

差別化、ブランド化、何よりも物が美しい事と機能を持ったデザイン。
カンパニーブランド構築の為明確なデザイン、カラーコンセプトを統一し、機能性とデザイン両方を兼ね備えた製品作りを目指す為。
企業や商品のブランドの構築の為。
従来のアルミ製品のイメージを覆した、都会的でスタイリッシュな空間を演出するアルミ製品を開発し、自社ブランドのイメージを向上させるために、シンプルで上質なデザインを必要とした。
これまでの受注生産方式の企業から、「独自のブランド構築を計る為」に商品開発を行い、デザインに力を注ぐようにした。

■「売上増加」に関する回答

商品の付加価値増加による売り上げアップ。
会社イメージを変革し、売り上げの拡大に結びつける。
新商品開発の一旦とし、もちろん売り上げ増を狙った。
他社との差別化・売上増加。企業イメージの向上。
新しい感性を取り入れた商品が市場で売りにつながるかのテストケース。

■「商品の品質向上」に関する回答

商品の知名度 UP，品質向上、売上げ増。
機能性、使い易さの向上と見た目をよくすることにより商品の付加価値を高め、かつ他社との差別化を図り、売上増加効果を期待。
設備系全体のデザイン品質のレベルの低さからの脱却とブランドイメージの向上。売り上

げへの貢献。
従来の福祉用具は、個々の障害者がそれぞれの障害に応じて既成の道具を改造した物を製品化した用具が多く、視的に使用目的が明確なものほどその実際の利便性と関係なく販売されてきている。より機能的でかつ美しいフォルムの用具の必要性を感じた為。
「優れた製品は優れたデザインが求められる」との考えから。

■「商品開発力の向上」に関する回答

新製品開発の向上とブランド強化の為。
コンシューマー（エンドユーザー）向けの商品を企画し開発するその過程で、デザインの重要性を認識した。
商品開発力をつける為。

■「顧客志向や社内の意識変化」に関する回答

消費者にとっての使い勝手の向上やプロダクトアイデンティティの確立を期待。
イメージアップ、外見（見た目）　第三者の立場で製品を見れる。
社内でのデザインに対する意識の向上と企業、商品へのイメージの向上。

（３）グッドデザイン特別賞受賞商品の効果（問３）
～受賞商品は企業イメージ向上、知名度向上に効果～

グッドデザイン特別賞（中小企業庁長官特別賞）受賞商品が、会社に対してどのような効果をもたらしたのか尋ねた。「かなり効果があった」２点、「多少効果があった」１点、「あまり効果がなかった」マイナス１点、「ほとんど効果がなかった」マイナス２点を与えて点数化した結果（得点／回答企業数）が下表である。

「ケ　企業イメージの向上」1.05、「エ　企業又は商品の知名度向上」0.92、「サ　企業又は商品のブランドの構築」0.70 などは効果が高い結果となった。一方、「ク　生産コストの削減」「キ商品の開発期間の短縮」「ス　就職希望者の増加」などは効果が低かった。

効果	点数	肯定的回答	否定的回答
ア．商品の売上増加	0.14	56.8%	43.2%
イ．新素材や新技術導入などの革新	0.00	54.1%	43.2%
ウ．従来よりも高価格での価格設定	▲0.33	40.5%	56.8%
エ．企業又は商品の知名度向上	0.92	83.8%	16.2%
オ．商品の品質向上	0.62	75.7%	24.3%
カ．商品開発力の向上	0.59	70.3%	29.7%
キ．商品の開発期間の短縮	▲0.97	16.2%	83.8%
ク．生産コストの削減	▲1.00	16.2%	83.8%
ケ．企業イメージの向上	1.05	86.5%	13.5%
コ．新市場の開拓	0.22	59.5%	40.5%
サ．企業又は商品のブランドの構築	0.70	75.7%	24.3%
シ．経営理念の再構築	0.24	62.2%	37.8%
ス．就職希望者の増加	▲0.73	21.6%	78.4%
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	0.44	67.6%	29.7%
ソ．組織内コミュニケーションの向上	▲0.30	43.2%	56.8%

注）無回答あるため合計 100%にならない項目あり。肯定的回答は「かなり効果があった」「多少効果があった」の合計値。否定的回答は「ほとんど効果がなかった」「あまり効果がなかった」の合計値。

（４）一般的なデザイン効果（問４）
～企業イメージ向上、ブランド構築、売上増加、知名度向上に効果～

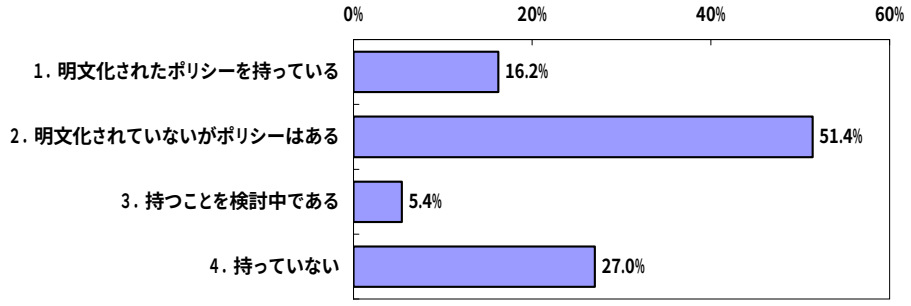
一般的には、デザインにはどのような効果があると考えているか尋ねた。「かなり効果がある」２点、「多少効果がある」１点、「あまり効果がない」マイナス１点、「ほとんど効果がない」マイナス２点を与えて点数化した結果（得点／回答企業数）が下表である。

「ケ　企業イメージの向上」1.65、「サ　企業又は商品のブランドの構築」1.54、「ア　商品の売上増加」1.51、「エ　企業又は商品の知名度向上」1.51 などへの効果が高かった。

効果	点数	肯定的回答	否定的回答
ア．商品の売上増加	1.51	97.3%	2.7%
イ．新素材や新技術導入などの革新	1.00	86.5%	13.5%
ウ．商品の価格設定の高額化	0.59	67.6%	32.4%
エ．企業又は商品の知名度向上	1.51	97.3%	2.7%
オ．商品の品質向上	0.92	83.8%	16.2%
カ．商品開発力の向上	1.08	86.5%	13.5%
キ．商品の開発期間の短縮	▲0.35	37.8%	62.2%
ク．生産コストの削減	▲0.54	29.7%	70.3%
ケ．企業イメージの向上	1.65	100.0%	0.0%
コ．新市場の開拓	1.30	94.6%	5.4%
サ．企業又は商品のブランドの構築	1.54	97.3%	2.7%
シ．経営理念の再構築	1.03	86.5%	13.5%
ス．就職希望者の増加	0.43	67.6%	32.4%
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	0.97	91.9%	8.1%
ソ．組織内コミュニケーションの向上	0.43	67.6%	32.4%

（５）デザインポリシーの有無（問５）
～明文化されずともデザインポリシーを持つ～

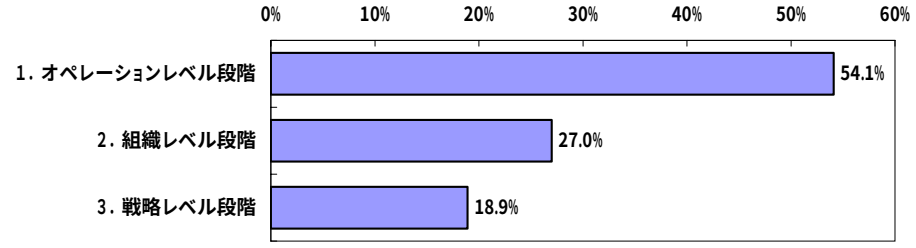
デザインを方向づけるデザインポリシーの有無を尋ねたところ、「明文化されていないがポリシーはある」が 51.4%と最も多く、次いで「持っていない」27.0%、「明文化されたポリシーを持っている」16.2%であった。明文化に関わらずデザインポリシーを持っている割合は約７割であり、回答企業はデザインポリシーに沿ってデザインを行っていることがうかがえた。



（６）経営におけるデザインの位置づけ（問６）
～戦略レベルでの活用企業が２割～

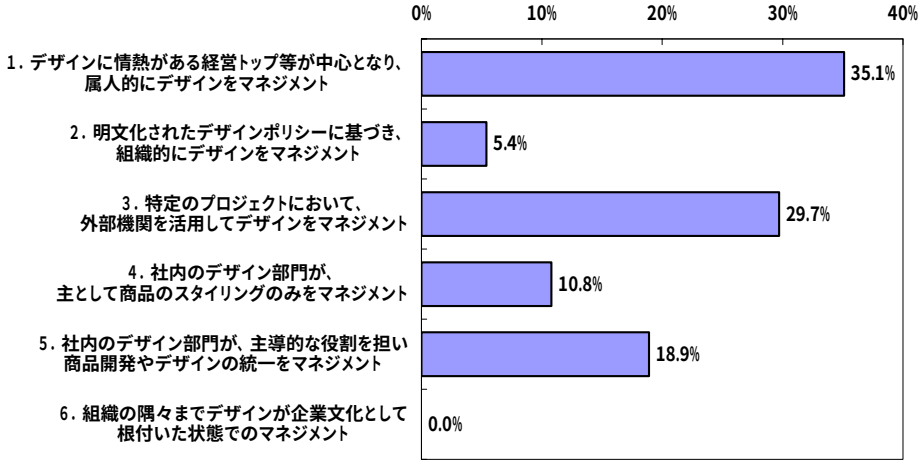
経営におけるデザインの位置づけを尋ねたところ、「オペレーションレベル段階」が 54.1%と最も多く、次いで「組織レベル段階」27.0%、「戦略レベル段階」18.9%であった。

グッドデザイン賞特別賞を受賞した企業でも、実務レベルでのデザインの運営・管理が多く見られる一方で、約 2 割の企業ではデザインが経営戦略の立案・実行と不可分の関係になり、デザインが戦略レベルに位置づけられている。



（７）経営におけるデザインの管理・運営のタイプ（問７）
～経営トップ主導と外部機関活用～

経営におけるデザインの管理・運営のタイプを尋ねたところ、「デザインに情熱がある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント」が 35.1%と最も多く、次いで「特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント」が 29.7%であった。



（８）優れたデザインの実現に向けた重要事項（問８－１）
～　市場ニーズの理解、経営トップの理解、方針明確化などが重要～

優れたデザインを実現してデザイン効果を生み出すために何が重要であるか尋ねた。「重要である」２点、「多少重要である」１点、「あまり重要ではない」マイナス１点、「重要ではない」マイナス２点を与えて点数化した結果（得点／回答企業数）が下表である。

重要度の高い取り組みは、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」1.77、「デザインに対する方針を明確にすること」1.74、「経営トップがデザインを理解すること」1.70 などであった。

■重要事項

取り組み	点数	肯定的回答	否定的回答
ア．デザインに対する方針を明確にすること	1.74	94.6%	0.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	1.77	94.6%	0.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	1.36	86.5%	10.8%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	1.46	94.6%	5.4%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	1.35	91.9%	8.1%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	1.31	86.5%	10.8%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	1.08	86.5%	13.5%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	1.51	94.6%	5.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	1.51	91.9%	8.1%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	0.65	78.4%	21.6%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	1.35	97.3%	2.7%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	0.76	75.7%	24.3%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	1.03	81.1%	18.9%
セ．経営トップがデザインを理解すること	1.70	100.0%	0.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	1.54	94.6%	5.4%

（９）優れたデザインの実現に向けた実施状況（問８－２）
～回答企業の４割で経営トップのデザイン理解が定着～

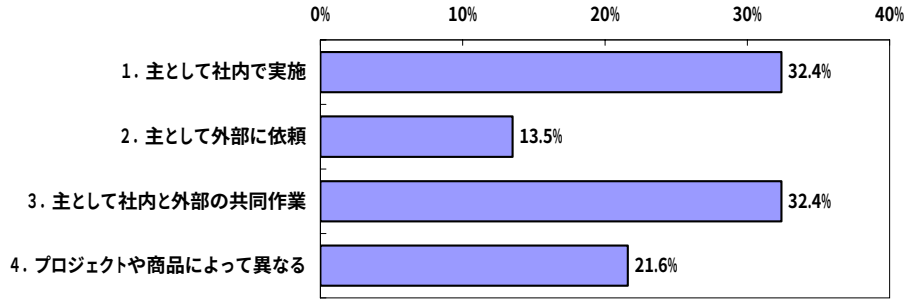
優れたデザインを実現してデザイン効果を生み出すために、企業が実施していることを尋ねたところ、「実施し定着している」との割合が最も高い事項は「経営トップがデザインを理解すること」の 43.2%であった。次いで「競合他社の商品をデザイナーが的確に理解すること」35.1%、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」29.7%などであった。

■実施状況

取り組み	実施し定着	取り組みはじめ
ア．デザインに対する方針を明確にすること	27.0%	37.8%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	24.3%	51.4%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	35.1%	35.1%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	29.7%	54.1%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	10.8%	56.8%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	13.5%	40.5%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	13.5%	27.0%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	27.0%	45.9%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	18.9%	51.4%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	8.1%	43.2%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	24.3%	48.6%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	10.8%	24.3%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	10.8%	32.4%
セ．経営トップがデザインを理解すること	43.2%	37. 8%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	27.0%	37.8%

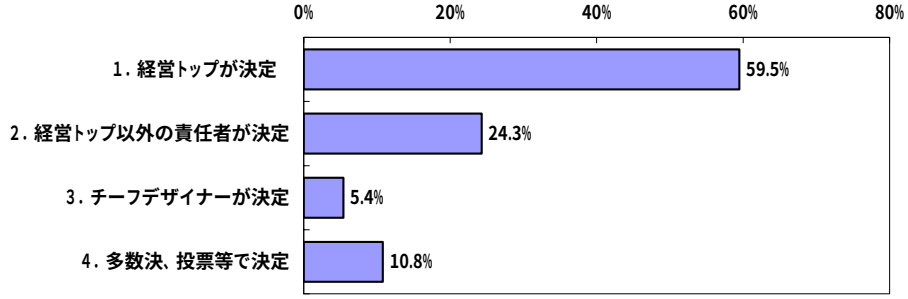
（１０）デザイン業務の実施状況（問９）
～回答企業の７割が外部デザイナーを活用～

企業のデザイン業務の実施状況について尋ねたところ、「主として社内で実施」と「主として社内と外部の共同作業」がともに 32.4%と最も多く、次いで「プロジェクトや商品によって異なる」21.6%であった。



（１１）デザインの最終選考方法（問１０）
～回答企業の６割で経営トップがデザイン決定～

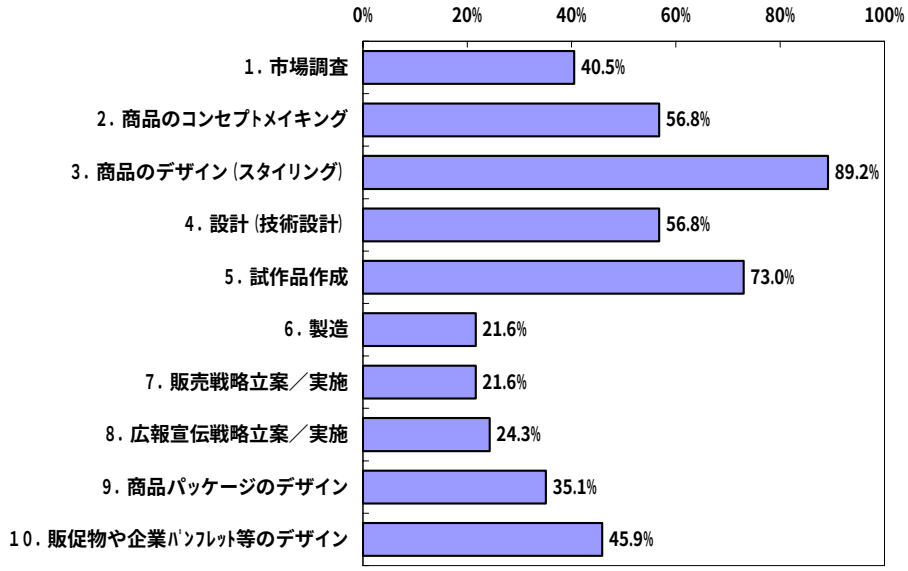
どのような方法でデザインの最終選考（商品化の決定）を行なっているか尋ねたところ、「経営トップが決定」が 59.5%と最も多く、次いで「経営トップ以外の責任者が決定」24.3%、「多数決、投票等で決定」10.8%であった。経営トップがデザインの最終判断をしている割合が約 6 割を占めており、経営トップのデザイン理解が重要であることがうかがえた。



（１２）デザイン部門等の業務範囲（複数回答）（問１１）

～スタイリングを中心とした商品化を担当～

デザイン部門やデザイン担当者、あるいは外部デザイナーが、どのような業務まで参加しているのか尋ねたところ、「商品のデザイン（スタイリング）」が 89.2%と最も多く、次いで「試作品作成」73.0%、「商品のコンセプトメイキング」「設計（技術設計）」56.8%などであった。「製造」「販売戦略立案／実施」「広報宣伝戦略立案／実施」などの川下の割合は低く、デザイン部門が川上から川下まで担当するよりも、スタイリングを中心とした商品化までを担当している状況がうかがえた。



《　以下は、社外デザイナー活用企業のみ回答　》

（１３）社外デザイナー活用の要点（認識）（問１２－１）
～目的の明確化、デザイナーの選定、信頼関係構築が重要～

社外デザイナーとの取組を成功させるためには何が重要であるか尋ねた。「重要である」２点、「多少重要である」１点、「あまり重要ではない」マイナス１点、「重要ではない」マイナス２点を与えて点数化した結果（得点／回答企業数）が下表である。

重要度の高いことは、「ア．デザイン導入の目的・目標の明確化」が 1.76、次いで「エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定」1.71、「コ．デザイナーとの信頼関係の構築」1.69 などであった。

■認識

活用の要点	点数	肯定的回答	否定的回答
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	1.76	100.0%	0.0%
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	1.31	89.7%	10.3%
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	1.55	96.6%	3.4%
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	1.71	100.0%	0.0%
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	1.45	93.1%	6.9%
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	0.62	69.0%	31.0%
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	1.59	96.6%	3.4%
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	1.38	93.1%	6.9%
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	1.52	89.7%	10.3%
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	1.69	96.6%	3.4%
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	1.48	93.1%	6.9%
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	1.24	86.2%	13.8%
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	1.59	96.6%	3.4%
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	1.48	96.6%	3.4%

（１４）社外デザイナー活用の要点（実施状況）（問１２－２）
～社内責任者の決定、目的説明、信頼関係構築を必ず実施～

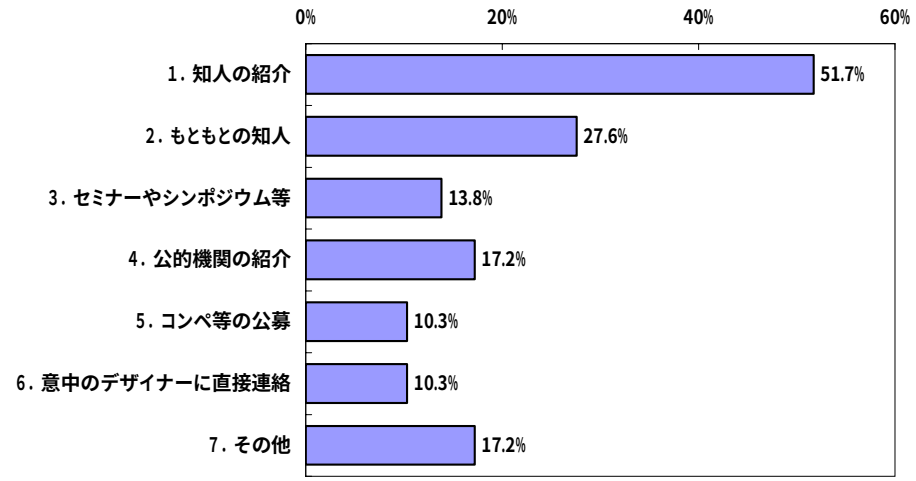
社外デザイナーとの取組を成功させるために、実施していることを尋ねたところ、「必ず実施していること」の割合が最も高い要点は、「ウ. デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定」「キ. デザイナーに対するプロジェクトの目的・目標説明」「コ．デザイナーとの信頼関係の構築」であり、ともに 58.6%であった。

■実施状況

活用の要点	必ず実施	ときどき実施
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	55.2%	31.0%
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	27.6%	48.3%
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	58.6%	31.0%
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	41.4%	34.5%
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	55.2%	37.9%
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	27.6%	34.5%
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	58.6%	37.9%
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	44.8%	51.7%
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	55.2%	37.9%
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	58.6%	34.5%
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	55.2%	41.4%
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	44.8%	48.3%
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	41.4%	51.7%
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	34.5%	48.3%

（１５）社外デザイナーと知り合うきっかけ（複数回答）（問１３）
～知人紹介が多く、信頼性を重視～

現在、デザインを担当している社外デザイナーと、どのように知り合ったか尋ねたところ、「１．知人の紹介」が 51.7%と最も多く、次いで「もともとの知人」27.6%、「公的機関の紹介」17.2%などであった。知り合いの割合が高く、信頼性を重視していることがうかがえる。この回答からだけでは断定はできないが、知り合うきっかけが限定されていることや、外部デザイナーの信頼性を判断しにくい実態が背景としてあることがうかがえた。



３．受賞効果（問３）に着目した回答比較

グッドデザイン特別賞を受賞して効果が見られた企業と、効果がなかった企業との差異を把握するため、「かなり効果があった」４点、「多少効果があった」３点、「あまり効果がなかった」２点、「ほとんど効果がなかった」１点を与えて、問３のアからソまでの 15 項目の合計点を求め、「上位企業 10 社」と「下位企業 10 社」との回答結果を比較した。

受賞商品に関する限定された効果であるため、「１．デザイン効果（問４）に着目した回答比較」を補足する視点と捉えている。

（１）デザインに力を入れはじめた期間（問１）
～上位・下位企業ともに「10 年以上」が 7 割～

上位企業、下位企業ともにデザインに力を入れはじめた期間は「10 年以上」が 7 割であり、いずれの企業も長期にわたりデザインに力を入れていることがうかがえた。期間には上位・下位企業の差異は、ほとんど見られなかった。

■問１　デザインに力を入れはじめた期間

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．３年未満	0.0%	10.0%	-10.0%
２．３年以上５年未満	0.0%	0.0%	0.0%
３．５年以上１０年未満	30.0%	20.0%	10.0%
４．１０年以上	70.0%	70.0%	0.0%

（２）グッドデザイン特別賞受賞作品の効果（問３）
～商品開発に関係する効果に顕著な差～

この問３の受賞効果で上位 10 社、下位 10 社を選択している。上位企業と下位企業との差異が大きな効果は、「新素材や新技術導入などの革新」「商品開発力の向上」「商品の品質向上」などであり、商品開発に関係する効果に顕著な差異が見られた。

■問３　グッドデザイン特別賞受賞商品の効果

効果	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．商品の売上増加	0.80	-0.80	1.60
イ．新素材や新技術導入などの革新	1.20	-1.11	2.31
ウ．従来よりも高価格での価格設定	0.50	-1.40	1.90
エ．企業又は商品の知名度向上	1.60	-0.20	1.80
オ．商品の品質向上	1.30	-0.70	2.00
カ．商品開発力の向上	1.60	-0.70	2.30
キ．商品の開発期間の短縮	-0.20	-1.70	1.50
ク．生産コストの削減	-0.30	-1.50	1.20
ケ．企業イメージの向上	1.70	0.20	1.50
コ．新市場の開拓	1.10	-0.60	1.70
サ．企業又は商品のブランドの構築	1.60	0.00	1.60
シ．経営理念の再構築	1.20	-0.80	2.00
ス．就職希望者の増加	0.30	-1.20	1.50
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	1.10	-0.33	1.43
ソ．組織内コミュニケーションの向上	0.90	-1.00	1.90

（３）一般的なデザイン効果（問４）

～上位企業では、一般的なデザイン効果を高く認識～

上位企業は、一般的なデザイン効果（問４）において、「企業イメージの向上」「企業又は商品のブランド構築」「企業又は商品の知名度向上」などをはじめとして、下位企業よりも項目全体的にわたり高い効果を認めている。

■問４　一般的なデザイン効果

効果	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．商品の売上増加	1.60	1.20	0.40
イ．新素材や新技術導入などの革新	1.30	0.60	0.70
ウ．商品の価格設定の高額化	1.10	0.40	0.70
エ．企業又は商品の知名度向上	1.80	1.20	0.60
オ．商品の品質向上	1.40	0.80	0.60
カ．商品開発力の向上	1.50	1.00	0.50
キ．商品の開発期間の短縮	0.60	-1.10	1.70
ク．生産コストの削減	0.20	-1.10	1.30
ケ．企業イメージの向上	2.00	1.40	0.60
コ．新市場の開拓	1.60	1.00	0.60
サ．企業又は商品のブランドの構築	1.90	1.20	0.70
シ．経営理念の再構築	1.40	0.50	0.90
ス．就職希望者の増加	1.20	0.30	0.90
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	1.00	1.10	-0.10
ソ．組織内コミュニケーションの向上	1.20	0.10	1.10

（４）デザインポリシーの有無（問５）

～下位企業では半数がデザインポリシー無し～

上位企業では、9 割がデザインポリシーを持っている。しかし下位企業では、デザインポリシーを「持っていない」が半数であり、上位企業との違いが見られた。

■問５　デザインポリシーの有無

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．明文化されたポリシーを持っている	30.0%	10.0%	20.0%
２．明文化されていないがポリシーはある	50.0%	40.0%	10.0%
３．持つことを検討中である	10.0%	0.0%	10.0%
４．持っていない	10.0%	50.0%	-40.0%

（５）経営におけるデザインの位置づけ（問６）

～上位・下位企業ともオペレーション段階が中心～

上位企業と下位企業は、ほぼ同様の回答であり、経営におけるデザインの位置づけは「オペレーション段階」の割合が高いことがうかがえた。

■問６　経営におけるデザインの位置づけ

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．オペレーションレベル段階	60.0%	60.0%	0.0%
２．組織レベル段階	30.0%	20.0%	10.0%
３．戦略レベル段階	10.0%	20.0%	-10.0%

（６）経営におけるデザインの管理・運営のタイプ（問７）
～上位・下位企業とも特定プロジェクトでは外部機関を活用～

上位企業と下位企業は、ほぼ同様の回答であり、「特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント」していることがうかがえた。

■問７　経営におけるデザインの管理・運営のタイプ

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．デザインに情熱がある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント	10.0%	20.0%	-10.0%
２．明文化されたデザインポリシーに基づき、組織的にデザインをマネジメント	10.0%	10.0%	0.0%
３．特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント	40.0%	50.0%	-10.0%
４．社内のデザイン部門が、主として商品のスタイリングのみをマネジメント	20.0%	10.0%	10.0%
５．社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント	20.0%	10.0%	10.0%
６．組織の隅々までデザインが企業文化として根付いた状態でのマネジメント	0.0%	0.0%	0.0%

（７）優れたデザインの実現に向けた重要事項（問８－１）
～上位企業では、デザイン評価基準を重要視～

上位企業と下位企業と最も大きな差異は、「デザインに対する評価基準を社内で持つこと」であった。上位企業では「重要である」5 社、「多少重要である」5 社に対して、下位企業では「重要である」3 社、「多少重要である」4 社、「あまり重要ではない」3 社であり、評価基準に対する認識の差異がうかがえた。

■問８－１　優れたデザインの実現に向けた重要事項

取り組み	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	1.78	1.67	0.11
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	1.60	1.89	-0.29
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	1.60	1.56	0.04
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	1.80	1.60	0.20
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	1.60	1.40	0.20
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	1.30	1.67	-0.37
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	1.50	0.70	0.80
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	1.90	1.50	0.40
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	1.80	1.70	0.10
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	0.80	1.00	-0.20
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	1.40	1.50	-0.10
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	1.00	0.60	0.40
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	1.10	1.20	-0.10
セ．経営トップがデザインを理解すること	1.70	1.60	0.10
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	1.80	1.40	0.40

（８）優れたデザインの実現に向けた実施状況（問８－２）
～上位企業では、長期的取り組み、技術への理解を定着化～

「実施し定着している」割合に着目して上位企業と下位企業とを比較すると、大きな差異は、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」（上位企業 6 社、下位企業 1 社）、「長期的な視点でデザインに取り組むこと」（上位企業 5 社、下位企業 0 社）、「デザインに対する方針を明確にすること」（上位企業 5 社、下位企業 1 社）、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」（上位企業 5 社、下位企業 1 社）であった。長期的取り組みや技術に対する理解の重視度合い、デザイン方針明確化などの定着度合いに差異が見られた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	50.0%	10.0%	40.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	30.0%	10.0%	20.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	50.0%	10.0%	40.0%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	60.0%	10.0%	50.0%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	10.0%	0.0%	10.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	20.0%	0.0%	20.0%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	20.0%	0.0%	20.0%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	40.0%	20.0%	20.0%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	30.0%	10.0%	20.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	10.0%	10.0%	0.0%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	40.0%	10.0%	30.0%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	30.0%	0.0%	30.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	10.0%	10.0%	0.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	50.0%	30.0%	20.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	50.0%	0.0%	50.0%

（9）デザイン業務の実施状況（問９）

～上位企業は状況に応じて社内、社外を使い分け～

上位企業では「プロジェクトや商品によって異なる」割合が高く、状況に応じて社内デザイン部門と社外デザイナーを使い分けていることがうかがえた。下位企業では「主として社内と外部の共同作業」の割合が高い。いずれの企業も「主として外部に依頼」の割合は低かった。

■問９　デザイン業務の実施状況

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．主として社内で実施	30.0%	20.0%	10.0%
２．主として外部に依頼	10.0%	20.0%	-10.0%
３．主として社内と外部の共同作業	20.0%	40.0%	-20.0%
４．プロジェクトや商品によって異なる	40.0%	20.0%	20.0%

（１０）デザイン最終選考方法（問１０）

～上位企業は下位企業より多数決の割合が高い～

上位企業は下位企業よりも「多数決、投票等で決定」の割合が高く、下位企業は上位企業よりも「経営トップが決定」の割合が高い。いずれの企業もチーフデザイナー任せにはしていないことがうかがえた。

■問１０　デザインの最終選考方法

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．経営トップが決定	50.0%	40.0%	10.0%
２．経営トップ以外の責任者が決定	20.0%	50.0%	-30.0%
３．チーフデザイナーが決定	0.0%	10.0%	-10.0%
４．多数決、投票等で決定	30.0%	0.0%	30.0%

（１１）デザイン部門の業務範囲（問１１）

～上位企業では、デザインの「川上」まで業務範囲～

上位企業では、デザイン部門が「市場調査」を業務範囲とする企業が 5 割（5 社)、下位企業では 2 割（2 社)、「商品のコンセプトメイキング」を業務範囲とする企業が 7 割（7 社)、下位企業では 5 割（5 社）であった。上位企業は下位企業に比べて、デザインの「川上」までも業務範囲とする割合が高かった。

■問１１　デザイン部門等の業務範囲（複数回答）

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．市場調査	50.0%	20.0%	30.0%
２．商品のコンセプトメイキング	70.0%	50.0%	20.0%
３．商品のデザイン（スタイリング）	100.0%	90.0%	10.0%
４．設計（技術設計）	70.0%	60.0%	10.0%
５．試作品作成	70.0%	60.0%	10.0%
６．製造	30.0%	20.0%	10.0%
７．販売戦略立案／実施	30.0%	10.0%	20.0%
８．広報宣伝戦略立案／実施	40.0%	20.0%	20.0%
９．商品パッケージのデザイン	30.0%	40.0%	-10.0%
１０．販促物や企業ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ等のデザイン	50.0%	50.0%	0.0%

（１２）社外デザイナー活用の要点（認識）（問１２－１）
～上位企業はデザイナーへの管理意識が高い～

上位企業が下位企業よりも大きく上回った認識の違いは、「デザイナーに対する予算、コスト等の制約条件の明示」「デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認」などであり、上位企業はデザイナーに対する管理の認識が高いことがうかがえた。

また、上位企業は「デザイナーとの共通認識の醸成」「デザイナーとの信頼関係の構築」「デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力」を最重視しており、「デザイン導入の目的・目標の明確化」「適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定」などを最重視する下位企業と差異が見られた。

■問１２－１　社外デザイナー活用の要点（認識）

活用の要点	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	1.63	1.78	-0.15
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	1.50	1.56	-0.06
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	1.75	1.22	0.53
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	1.75	1.63	0.13
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	1.75	1.33	0.42
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	0.63	0.78	-0.15
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	1.75	1.33	0.42
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	1.38	1.11	0.26
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	1.88	1.33	0.54
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	1.88	1.33	0.54
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	1.75	1.00	0.75
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	1.38	0.44	0.93
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	1.88	1.33	0.54
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	1.63	1.22	0.40

（１３）社外デザイナー活用の要点（実施状況）（問１２－２）
～上位企業は、社外デザイナーを着実に管理～

「必ず実施している」割合に着目して上位企業と下位企業を比較すると、大きな差異は「デザイナーとの契約内容の明確化」（乖離 51.4%）、「デザイナーに対するプロジェクトの目的・目標説明」（乖離 41.7%）、「デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認」（乖離 40.3%）であった。上位企業は下位企業に比べて、社外デザイナーを着実に管理している様子がうかがえた。

■問１２－２　社外デザイナー活用の要点（実施状況）　（必ず実施している割合）

活用の要点	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	37.5%	55.6%	-18.1%
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	50.0%	22.2%	27.8%
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	62.5%	55.6%	6.9%
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	37.5%	22.2%	15.3%
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	62.5%	11.1%	51.4%
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	25.0%	22.2%	2.8%
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	75.0%	33.3%	41.7%
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	50.0%	22.2%	27.8%
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	50.0%	33.3%	16.7%
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	62.5%	33.3%	29.2%
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	62.5%	22.2%	40.3%
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	50.0%	22.2%	27.8%
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	50.0%	33.3%	16.7%
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	50.0%	22.2%	27.8%

（１４）社外デザイナーと知り合うきっかけ（問１３）
～上位企業では「公的機関の紹介」などを活用～

上位企業は下位企業よりも、「公的機関の紹介」「セミナーやシンポジウム等」の割合が高く、多様なきっかけを活用している様子がうかがえた。

■問１３　社外デザイナーと知り合うきっかけ（複数回答）

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．知人の紹介	62.5%	66.7%	-4.2%
２．もともとの知人	25.0%	44.4%	-19.4%
３．セミナーやシンポジウム等	25.0%	0.0%	25.0%
４．公的機関の紹介	37.5%	0.0%	37.5%
５．コンペ等の公募	12.5%	11.1%	1.4%
６．意中のデザイナーに直接連絡	12.5%	11.1%	1.4%
７．その他	12.5%	11.1%	1.4%

４．項目別受賞効果と実施状況による回答比較

問３のグッドデザイン賞受賞効果のアからソまでの 15 項目それぞれについて、効果があった企業と効果が無かった企業に二分し、問８－２の優れたデザインの実現に向けた実施状況の回答差異の把握を行った。具体的には問３の 15 項目ごとに、「かなり効果があった」「多少効果があった」と回答した「効果あり企業」と、「あまり効果がなかった」「ほとんど効果がなかった」と回答した「効果なし企業」に二分し、問８－２の回答結果である「実施し定着している割合」を比較した。特徴的な差異は次の通りである。

（１）受賞の「商品の売上増加」効果と実施状況
～市場や競合他社商品の分析に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」であった。市場や他社商品の分析の定着度合いに違いがうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	23.8%	31.3%	-7.4%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	33.3%	12.5%	20.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	42.9%	25.0%	17.9%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	33.3%	25.0%	8.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	14.3%	6.3%	8.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	14.3%	12.5%	1.8%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	9.5%	18.8%	-9.2%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	23.8%	31.3%	-7.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	14.3%	25.0%	-10.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	4.8%	12.5%	-7.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	19.0%	31.3%	-12.2%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	9.5%	12.5%	-3.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.5%	12.5%	-3.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	38.1%	50.0%	-11.9%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	28.6%	25.0%	3.6%

（２）受賞の「新素材や新技術導入などの革新」効果と実施状況
～技術の理解と自由度に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「自由な環境と発言権をデザイナーに与えること」であった。技術面への理解や自由な社風の定着度合いに違いがうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	28.6%	25.0%	3.6%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	23.8%	25.0%	-1.2%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	42.9%	25.0%	17.9%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	38.1%	18.8%	19.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	14.3%	6.3%	8.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	14.3%	12.5%	1.8%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	19.0%	6.3%	12.8%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	28.6%	25.0%	3.6%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	19.0%	18.8%	0.3%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	14.3%	0.0%	14.3%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	33.3%	12.5%	20.8%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	14.3%	6.3%	8.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.5%	12.5%	-3.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	47.6%	37.5%	10.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	33.3%	18.8%	14.6%

（３）受賞の「従来よりも高価格での価格設定」効果と実施状況
～営業・広報戦略に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」であった。高価格での価格設定には、営業・広報戦略が貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	25.0%	28.6%	-3.6%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	18.8%	28.6%	-9.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	43.8%	28.6%	15.2%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	37.5%	23.8%	13.7%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	6.3%	14.3%	-8.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	18.8%	9.5%	9.2%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	18.8%	9.5%	9.2%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	31.3%	23.8%	7.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	31.3%	9.5%	21.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	12.5%	4.8%	7.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	18.8%	28.6%	-9.8%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	9.5%	3.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	18.8%	4.8%	14.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	43.8%	42.9%	0.9%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	37.5%	19.0%	18.5%

（４）受賞の「企業又は商品の知名度向上」効果と実施状況
～競合他社商品の分析や長期的取り組みに違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「長期的な視点でデザインに取り組むこと」であった。競合する他社商品の分析や長期的取り組みが、知名度向上に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	29.0%	16.7%	12.4%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	29.0%	0.0%	29.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	41.9%	0.0%	41.9%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	35.5%	0.0%	35.5%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.9%	0.0%	12.9%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	16.1%	0.0%	16.1%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	16.1%	0.0%	16.1%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	29.0%	16.7%	12.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	19.4%	16.7%	2.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	6.5%	16.7%	-10.2%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	25.8%	16.7%	9.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.9%	0.0%	12.9%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.7%	16.7%	-7.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	41.9%	50.0%	-8.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	32.3%	0.0%	32.3%

（５）受賞の「商品の品質向上」効果と実施状況
～競合他社商品の分析や技術の理解に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「経営トップがデザインを理解すること」であった。競合する他社商品の分析や技術の理解、経営側の支援が、品質向上に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	32.1%	11.1%	21.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	32.1%	0.0%	32.1%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	46.4%	0.0%	46.4%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	39.3%	0.0%	39.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	14.3%	0.0%	14.3%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	17.9%	0.0%	17.9%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	17.9%	0.0%	17.9%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	28.6%	22.2%	6.3%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	21.4%	11.1%	10.3%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	10.7%	0.0%	10.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	32.1%	0.0%	32.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	14.3%	0.0%	14.3%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	10.7%	11.1%	-0.4%
セ．経営トップがデザインを理解すること	53.6%	11.1%	42.5%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	35.7%	0.0%	35.7%

（６）受賞の「商品開発力の向上」効果と実施状況
～自由度と長期的取り組みに違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「自由な環境と発言権をデザイナーに与えること」「長期的な視点でデザインに取り組むこと」であった。自由な社風と長期的な取り組みが、開発力向上に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	34.6%	9.1%	25.5%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	26.9%	18.2%	8.7%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	42.3%	18.2%	24.1%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	38.5%	9.1%	29.4%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	15.4%	0.0%	15.4%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	19.2%	0.0%	19.2%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	19.2%	0.0%	19.2%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	30.8%	18.2%	12.6%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	23.1%	9.1%	14.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	11.5%	0.0%	11.5%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	34.6%	0.0%	34.6%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	15.4%	0.0%	15.4%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	11.5%	9.1%	2.4%
セ．経営トップがデザインを理解すること	50.0%	27.3%	22.7%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	38.5%	0.0%	38.5%

（７）受賞の「商品の開発期間の短縮」効果と実施状況
～方針明確化と技術への理解に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「デザインに対する方針を明確にすること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」であった。この方針明確化と技術への理解の差異は、他項目に比べて大きく、開発期間短縮に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	66.7%	19.4%	47.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	33.3%	22.6%	10.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	50.0%	32.3%	17.7%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	66.7%	22.6%	44.1%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	33.3%	6.5%	26.9%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	33.3%	9.7%	23.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	33.3%	9.7%	23.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	33.3%	25.8%	7.5%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	33.3%	16.1%	17.2%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	16.7%	6.5%	10.2%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	33.3%	22.6%	10.8%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	16.7%	9.7%	7.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	16.7%	9.7%	7.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	50.0%	41.9%	8.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	50.0%	22.6%	27.4%

（８）受賞の「生産コストの削減」効果と実施状況
～報酬、開発体制の工夫でコスト削減の可能性～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「デザイナーの報酬体系を整えること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備」であった。こうしたデザインに対する管理の実践と定着化を通じて、コスト削減にもデザインが役立つ可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	33.3%	25.8%	7.5%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	33.3%	22.6%	10.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	50.0%	32.3%	17.7%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	50.0%	25.8%	24.2%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	16.7%	9.7%	7.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	33.3%	9.7%	23.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	16.7%	12.9%	3.8%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	16.7%	29.0%	-12.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	16.7%	19.4%	-2.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	16.7%	6.5%	10.2%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	33.3%	22.6%	10.8%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	33.3%	6.5%	26.9%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	16.7%	9.7%	7.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	33.3%	45.2%	-11.8%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	33.3%	25.8%	7.5%

（９）受賞の「企業イメージの向上」効果と実施状況
～長期的取り組みがイメージ向上に貢献～

「効果あり企業」が「効果なし企業」を大きく上回った取り組みは「長期的な視点でデザインに取り組むこと」であり、逆に「効果なし企業」が「効果あり企業」を大きく上回った取り組みは「全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと」「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」であった。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	25.0%	40.0%	-15.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	25.0%	20.0%	5.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	37.5%	20.0%	17.5%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	31.3%	20.0%	11.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	0.0%	12.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	15.6%	0.0%	15.6%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	12.5%	20.0%	-7.5%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	25.0%	40.0%	-15.0%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	15.6%	40.0%	-24.4%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	3.1%	40.0%	-36.9%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	21.9%	40.0%	-18.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	0.0%	12.5%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.4%	20.0%	-10.6%
セ．経営トップがデザインを理解すること	40.6%	60.0%	-19.4%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	31.3%	0.0%	31.3%

（１０）受賞の「新市場の開拓」効果と実施状況
～長期的取り組みが新市場の開拓に貢献～

「効果あり企業」が「効果なし企業」を大きく上回った取り組みは「長期的な視点でデザインに取り組むこと」「経営トップがデザインを理解すること」などであった。新市場の開拓には、長期的取り組みが貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	27.3%	26.7%	0.6%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	18.2%	33.3%	-15.2%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	27.3%	46.7%	-19.4%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	27.3%	33.3%	-6.1%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	4.5%	20.0%	-15.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	13.6%	13.3%	0.3%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	9.1%	20.0%	-10.9%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	18.2%	40.0%	-21.8%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	18.2%	20.0%	-1.8%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	9.1%	6.7%	2.4%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	22.7%	26.7%	-3.9%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	13.6%	6.7%	7.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.1%	13.3%	-4.2%
セ．経営トップがデザインを理解すること	50.0%	33.3%	16.7%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	36.4%	13.3%	23.0%

（１１）受賞の「企業又は商品のブランドの構築」効果と実施状況
～市場や競合他社商品の分析、技術理解や長期的取り組みに違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「長期的な視点でデザインに取り組むこと」であった。こうした視点を定着化させることがブランド構築に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	28.6%	22.2%	6.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	32.1%	0.0%	32.1%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	42.9%	11.1%	31.7%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	39.3%	0.0%	39.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	14.3%	0.0%	14.3%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	17.9%	0.0%	17.9%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	14.3%	11.1%	3.2%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	28.6%	22.2%	6.3%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	17.9%	22.2%	-4.4%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	3.6%	22.2%	-18.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	21.4%	33.3%	-11.9%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	14.3%	0.0%	14.3%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	10.7%	11.1%	-0.4%
セ．経営トップがデザインを理解すること	46.4%	33.3%	13.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	35.7%	0.0%	35.7%

（１２）受賞の「経営理念の再構築」効果と実施状況
～競合他社商品の分析、技術理解、経営トップの支援に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「経営トップがデザインを理解すること」「長期的な視点でデザインに取り組むこと」であった。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	34.8%	14.3%	20.5%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	39.1%	0.0%	39.1%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	52.2%	7.1%	45.0%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	47.8%	0.0%	47.8%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	17.4%	0.0%	17.4%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	21.7%	0.0%	21.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	13.0%	14.3%	-1.2%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	30.4%	21.4%	9.0%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	21.7%	14.3%	7.5%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	8.7%	7.1%	1.6%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	26.1%	21.4%	4.7%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	13.0%	7.1%	5.9%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	13.0%	7.1%	5.9%
セ．経営トップがデザインを理解すること	60.9%	14.3%	46.6%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	43.5%	0.0%	43.5%

（１３）受賞の「就職希望者の増加」効果と実施状況
～報酬体系の改善が就職希望者増加に貢献～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「デザイナーの報酬体系を整えること」などであった。報酬体系の改善が、就職既望者の増加に貢献している可能性がうかがえる。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	37.5%	24.1%	13.4%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	37.5%	20.7%	16.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	37.5%	34.5%	3.0%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	62.5%	20.7%	41.8%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	10.3%	2.2%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	25.0%	10.3%	14.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	25.0%	10.3%	14.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	25.0%	27.6%	-2.6%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	25.0%	17.2%	7.8%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	12.5%	6.9%	5.6%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	37.5%	20.7%	16.8%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	37.5%	3.4%	34.1%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.5%	10.3%	2.2%
セ．経営トップがデザインを理解すること	62.5%	37.9%	24.6%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	37.5%	24.1%	13.4%

（１４）受賞の「顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化」と実施状況
～自由度に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「自由な環境と発言権をデザイナーに与えること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」であった。デザイナーを自由にすることが意識変化に寄与することがうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	26.9%	27.3%	-0.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	26.9%	18.2%	8.7%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	42.3%	18.2%	24.1%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	38.5%	9.1%	29.4%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	11.5%	9.1%	2.4%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	15.4%	9.1%	6.3%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	15.4%	9.1%	6.3%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	26.9%	27.3%	-0.3%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	19.2%	18.2%	1.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	11.5%	0.0%	11.5%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	34.6%	0.0%	34.6%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	15.4%	0.0%	15.4%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	7.7%	18.2%	-10.5%
セ．経営トップがデザインを理解すること	42.3%	45.5%	-3.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	26.9%	27.3%	-0.3%

（１５）受賞の「組織内コミュニケーションの向上」効果と実施状況
～自由な環境と発言権がコミュニケーションに貢献～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「自由な環境と発言権をデザイナーに与えること」であった。自由な環境や発言権の提供が組織の意思疎通に貢献する可能性がうかがえる。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	31.3%	23.8%	7.4%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	31.3%	19.0%	12.2%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	50.0%	23.8%	26.2%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	43.8%	19.0%	24.7%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	9.5%	3.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	18.8%	9.5%	9.2%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	12.5%	14.3%	-1.8%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	37.5%	19.0%	18.5%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	25.0%	14.3%	10.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	12.5%	4.8%	7.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	37.5%	14.3%	23.2%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	9.5%	3.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.5%	9.5%	3.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	43.8%	42.9%	0.9%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	37.5%	19.0%	18.5%

５．デザイン効果（問４）に着目した回答比較

デザイン効果が高いと認識する企業と、デザイン効果が低いと認識する企業との比較を通じて、効果の違いの要因把握を行った。具体的には問４について「かなり効果がある」４点、「多少効果がある」３点、「あまり効果がない」２点、「ほとんど効果がない」1 点を与え、問４のアからソまでの 15 項目の合計点を求め、「上位企業 10 社」と「下位企業 10 社」との回答結果を比較した。

（１）デザインに力を入れはじめた期間（問１）
～上位企業と下位企業で「期間」に関する差異は無し～

上位企業と下位企業の間に、デザインに力を入れはじめた期間の差異はほとんど見られなかった。

■問１　デザインに力を入れはじめた期間

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．３年未満	10.0%	0.0%	10.0%
２．３年以上５年未満	10.0%	0.0%	10.0%
３．５年以上１０年未満	20.0%	30.0%	-10.0%
４．１０年以上	60.0%	70.0%	-10.0%

（２）グッドデザイン特別賞受賞商品の効果（問３）
～上位企業では、ブランド構築、品質向上などの効果を高く認識～

上位企業は、受賞商品の効果（問３）において、「企業又は商品のブランド構築」「商品の品質向上」「企業又は商品の知名度向上」などについて、下位企業よりも高い効果を認めている。

■問３　グッドデザイン特別賞受賞商品の効果

効果	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．商品の売上増加	0.10	0.00	0.10
イ．新素材や新技術導入などの革新	0.11	-0.40	0.51
ウ．従来よりも高価格での価格設定	-0.11	-0.80	0.69
エ．企業又は商品の知名度向上	1.30	0.50	0.80
オ．商品の品質向上	1.20	0.30	0.90
カ．商品開発力の向上	1.00	0.20	0.80
キ．商品の開発期間の短縮	-0.50	-1.40	0.90
ク．生産コストの削減	-0.80	-1.00	0.20
ケ．企業イメージの向上	1.20	0.90	0.30
コ．新市場の開拓	0.50	0.00	0.50
サ．企業又は商品のブランドの構築	1.20	0.20	1.00
シ．経営理念の再構築	0.90	0.00	0.90
ス．就職希望者の増加	-0.20	-1.20	1.00
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	1.00	0.11	0.89
ソ．組織内コミュニケーションの向上	0.50	-0.70	1.20

（３）一般的なデザイン効果（問４）
～上位企業は多岐にわたる分野で効果を認識～

この問４の一般的なデザイン効果で上位 10 社、下位 10 社を選択している。上位企業と下位企業との差異が大きな効果は、「組織内コミュニケーションの向上」「就職希望者の増加」「商品の価格設定の高額化」などであった。上位企業は多岐にわたる分野で高い効果を認めていることがうかがえた。

■問４　一般的なデザイン効果

効果	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．商品の売上増加	2.00	0.90	1.10
イ．新素材や新技術導入などの革新	1.40	0.50	0.90
ウ．商品の価格設定の高額化	1.70	-0.20	1.90
エ．企業又は商品の知名度向上	2.00	0.90	1.10
オ．商品の品質向上	1.80	0.20	1.60
カ．商品開発力の向上	1.50	0.60	0.90
キ．商品の開発期間の短縮	0.60	-1.00	1.60
ク．生産コストの削減	0.60	-1.30	1.90
ケ．企業イメージの向上	2.00	1.20	0.80
コ．新市場の開拓	1.70	0.60	1.10
サ．企業又は商品のブランドの構築	1.90	1.00	0.90
シ．経営理念の再構築	1.60	0.20	1.40
ス．就職希望者の増加	1.30	-0.80	2.10
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	1.30	0.40	0.90
ソ．組織内コミュニケーションの向上	1.50	-0.90	2.40

（４）デザインポリシーの有無（問５）
～上位企業はデザインポリシーを持つ～

上位企業では「明文化されたポリシーを持っている」が 30%に対して、下位企業では 0%である。また、上位企業では「持っていない」が 10%に対して、下位企業では 60%である。デザイン効果が高いと認識する上位企業は、デザインポリシーを持っている割合が 80%と高く、下位企業との差異がうかがえる。

■問５　デザインポリシーの有無

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．明文化されたポリシーを持っている	30.0%	0.0%	30.0%
２．明文化されていないがポリシーはある	50.0%	40.0%	10.0%
３．持つことを検討中である	10.0%	0.0%	10.0%
４．持っていない	10.0%	60.0%	-50.0%

（５）経営におけるデザインの位置づけ（問６）
～上位・下位企業で「デザインの位置づけ」に関する差異は無し～

上位企業と下位企業の間に、経営におけるデザインの位置づけに関する差異はほとんど見られなかった。

■問６　経営におけるデザインの位置づけ

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．オペレーションレベル段階	40.0%	60.0%	-20.0%
２．組織レベル段階	40.0%	30.0%	10.0%
３．戦略レベル段階	20.0%	10.0%	10.0%

（６）経営におけるデザインの管理運営タイプ（問７）
～上位企業はデザイン部門が主導的役割を担う～

上位企業の 50%が「社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント」している。一方、下位企業では「デザインに情熱がある経営トップ等が中心になり、属人的にデザインをマネジメント」40%、「特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインのマネジメント」40%であり、両企業に差異が見られた。

■問７　経営におけるデザインの管理・運営のタイプ

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．デザインに情熱がある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント	20.0%	40.0%	-20.0%
２．明文化されたデザインポリシーに基づき、組織的にデザインをマネジメント	0.0%	0.0%	0.0%
３．特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント	30.0%	40.0%	-10.0%
４．社内のデザイン部門が、主として商品のスタイリングのみをマネジメント	0.0%	10.0%	-10.0%
５．社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント	50.0%	10.0%	40.0%
６．組織の隅々までデザインが企業文化として根付いた状態でのマネジメント	0.0%	0.0%	0.0%

（７）優れたデザインの実現に向けた重要事項（問８－１）
～上位企業全てが「方針明確化」と「連動した営業・広報戦略」を重視～

上位企業では、全ての企業が「デザインに対する方針を明確にすること」と「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」を「重要である」と回答している。そして、上位企業は下位企業と比べて､全ての事項に関して重要性を高く認識している｡下位企業との乖離が大きい事項は、「デザインに対する評価基準を社内で持つこと」と「全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと」などであった。

■問８－１　優れたデザインの実現に向けた重要事項

取り組み	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	2.00	1.56	0.44
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	1.80	1.63	0.18
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	1.80	1.00	0.80
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	1.90	0.90	1.00
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	1.50	0.80	0.70
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	1.40	0.89	0.51
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	1.60	0.30	1.30
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	1.90	0.80	1.10
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	2.00	0.90	1.10
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	1.40	0.10	1.30
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	1.40	1.30	0.10
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	1.00	-0.20	1.20
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	1.40	0.70	0.70
セ．経営トップがデザインを理解すること	1.90	1.60	0.30
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	1.90	1.20	0.70

（８）優れたデザインの実現に向けた実施状況（問８－２）
～上位企業は「実施し定着している」割合が下位企業より高い～

上位企業は、下位企業に比べてほぼ全ての事項に関して「実施し定着している」割合が高く、重要性の認識だけではなく、具体的に実践し社内に定着させている様子がうかがえた。下位企業との乖離が大きい事項は、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」（上位企業 60%、下位企業 0%）や、「試作品に対するモニター等の評価を実施すること」（上位企業 50%、下位企業 10%）などであった。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　（実施し定着している割合）

取り組み	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	40.0%	10.0%	30.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	30.0%	20.0%	10.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	50.0%	30.0%	20.0%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	60.0%	0.0%	60.0%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	20.0%	0.0%	20.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	30.0%	0.0%	30.0%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	20.0%	0.0%	20.0%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	50.0%	10.0%	40.0%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	30.0%	0.0%	30.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	0.0%	10.0%	-10.0%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	20.0%	20.0%	0.0%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	10.0%	0.0%	10.0%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	20.0%	0.0%	20.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	60.0%	30.0%	30.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	40.0%	20.0%	20.0%

（９）デザイン業務の実施状況（問９）
～上位・下位企業で「デザイン業務の実施状況」の差異は無し～

上位企業と下位企業の間に、デザイン業務の実施状況に関する差異はほとんど見られなかった。

■問９　デザイン業務の実施状況

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．主として社内で実施	30.0%	20.0%	10.0%
２．主として外部に依頼	20.0%	20.0%	0.0%
３．主として社内と外部の共同作業	30.0%	40.0%	-10.0%
４．プロジェクトや商品によって異なる	20.0%	20.0%	0.0%

（１０）デザインの最終選考方法（問１０）
～上位企業では 7 割が経営トップの決定～

上位企業では、下位企業よりも「経営トップが決定」する割合が高く、「経営トップ以外の責任者が決定」する割合は、下位企業が高かった。

■問１０　デザインの最終選考方法

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．経営トップが決定	70.0%	50.0%	20.0%
２．経営トップ以外の責任者が決定	20.0%	40.0%	-20.0%
３．チーフデザイナーが決定	10.0%	10.0%	0.0%
４．多数決、投票等で決定	0.0%	0.0%	0.0%

（１１）デザイン部門等の業務範囲（問１１）
～上位企業のデザイン部門等は「川上」も「川下」も幅広く担当～

上位企業は、「市場調査」や「商品のコンセプトメイキング」といったデザインの川上部分や、「販売戦略立案／実施」や「販売物や企業パンフレット等のデザイン」などの川下部分の割合が下位企業よりも高く、デザイン部門等が幅広い業務を担当している様子がうかがえた。

■問１１　デザイン部門等の業務範囲（複数回答）

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．市場調査	50.0%	30.0%	20.0%
２．商品のコンセプトメイキング	70.0%	50.0%	20.0%
３．商品のデザイン（スタイリング）	90.0%	100.0%	-10.0%
４．設計（技術設計）	80.0%	60.0%	20.0%
５．試作品作成	70.0%	90.0%	-20.0%
６．製造	40.0%	20.0%	20.0%
７．販売戦略立案／実施	30.0%	10.0%	20.0%
８．広報宣伝戦略立案／実施	30.0%	10.0%	20.0%
９．商品パッケージのデザイン	40.0%	40.0%	0.0%
１０．販促物や企業ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ等のデザイン	50.0%	30.0%	20.0%

（１２）社外デザイナー活用の要点（認識）（問１２－１）
～上位企業全てが「目標明確化」「共通認識醸成」「信頼関係構築」を重視～

上位企業では、全ての企業が「デザイン導入の目的・目標の明確化」「デザイナーとの共通認識の醸成」「デザイナーとの信頼関係の構築」を「重要である」と回答している。そして、上位企業は下位企業と比べて、全ての事項に関して重要性を高く認識している。下位企業との乖離が大きい事項は、「デザイナーとの契約内容の明確化」や「デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり」などであった。

■問１２－１　社外デザイナー活用の要点（認識）

活用の要点	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	2.00	1.56	0.44
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	1.63	0.67	0.96
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	1.88	1.11	0.76
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	1.88	1.50	0.38
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	1.88	0.89	0.99
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	0.50	0.33	0.17
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	1.88	1.44	0.43
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	1.88	1.11	0.76
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	2.00	1.22	0.78
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	2.00	1.44	0.56
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	1.88	1.11	0.76
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	1.75	0.89	0.86
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	1.88	1.44	0.43
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	1.75	1.11	0.64

（１３）社外デザイナー活用の要点（実施状況）（問１２－２）
～上位企業は社外デザイナーへのマネジメントも確実に実践～

上位企業は、下位企業に比べて全ての事項に関して「必ず実施している」割合が高く、重要性の認識だけではなく、社外デザイナーの活用に向けた実践状況にも違いがある。上位企業は、社外デザイナーに関するマネジメントが下位企業に比べてしっかり行っていることがうかがえた。下位企業との乖離が大きい事項は、「デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり」「デザイナーに対するプロジェクトの目的・目標説明」「デザイナーとの信頼関係の構築」などであった。

■問１２－２　社外デザイナー活用の要点（実施状況）　（必ず実施している割合）

活用の要点	上位10社	下位10社	両者の乖離
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	62.5%	55.6%	6.9%
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	50.0%	11.1%	38.9%
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	75.0%	66.7%	8.3%
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	50.0%	22.2%	27.8%
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	50.0%	44.4%	5.6%
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	37.5%	33.3%	4.2%
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	75.0%	44.4%	30.6%
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	50.0%	44.4%	5.6%
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	62.5%	55.6%	6.9%
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	75.0%	44.4%	30.6%
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	62.5%	55.6%	6.9%
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	62.5%	33.3%	29.2%
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	50.0%	44.4%	5.6%
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	25.0%	22.2%	2.8%

（１４）社外デザイナーと知り合うきっかけ（問１３）
～上位企業は信頼性重視の傾向～

上位企業では、「知人の紹介」「もともとの知人」や「公的機関の紹介」が中心であり、信頼性を大切にしていることがうかがえる。下位企業でも「知人の紹介」「もともとの知人」の割合が高いが、「その他」や「コンペ等の公募」も活用されており、多様なきっかけから知り合っていることがうかがえる。

■問１３　社外デザイナーと知り合うきっかけ（複数回答）

選択肢	上位10社	下位10社	両者の乖離
１．知人の紹介	50.0%	33.3%	16.7%
２．もともとの知人	25.0%	33.3%	-8.3%
３．セミナーやシンポジウム等	12.5%	11.1%	1.4%
４．公的機関の紹介	25.0%	0.0%	25.0%
５．コンペ等の公募	0.0%	22.2%	-22.2%
６．意中のデザイナーに直接連絡	12.5%	11.1%	1.4%
７．その他	12.5%	33.3%	-20.8%

６．項目別デザイン効果と実施状況による回答比較

問４のデザイン効果のアからソまでの 15 項目それぞれについて、効果があった企業と効果が無かった企業に二分し、問８－２の優れたデザインの実現に向けた実施状況の回答差異の把握を行った。具体的には問４の 15 項目ごとに、「かなり効果がある」「多少効果がある」と回答した「効果あり企業」と、「あまり効果がない」「ほとんど効果がない」と回答した「効果なし企業」に二分し、問８－２の回答結果である「実施し定着している割合」を比較した。特徴的な差異は次の通りである。ただし、下記項目は、ほとんどの企業が効果ありと回答しており、「効果なし企業」が極端に少なく、比較ができなかった。

・商品の売上増加
・企業又は商品の知名度向上
・企業イメージの向上
・新市場の開拓
・企業又は商品のブランドの構築
・顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化

（１）「新素材や新技術導入などの革新」効果と実施状況
～他社商品の研究と自社技術の理解に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること」「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」であった。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	25.0%	40.0%	-15.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	25.0%	20.0%	5.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	40.6%	0.0%	40.6%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	34.4%	0.0%	34.4%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	0.0%	12.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	15.6%	0.0%	15.6%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	15.6%	0.0%	15.6%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	25.0%	40.0%	-15.0%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	18.8%	20.0%	-1.3%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	9.4%	0.0%	9.4%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	28.1%	0.0%	28.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	0.0%	12.5%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	9.4%	20.0%	-10.6%
セ．経営トップがデザインを理解すること	43.8%	40.0%	3.8%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	28.1%	20.0%	8.1%

（２）「商品の価格設定の高額化」効果と実施状況
～「効果なし企業」ではデザイナーに自由を提供～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「自由な環境と発言権をデザイナーに与えること」であった。「効果あり企業」では 12.0%と定着化させていない状況であるのに対して、「効果なし企業」では 50.0%と定着化が進んでいる。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	28.0%	25.0%	3.0%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	24.0%	25.0%	-1.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	28.0%	50.0%	-22.0%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	32.0%	25.0%	7.0%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	8.0%	16.7%	-8.7%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	16.0%	8.3%	7.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	12.0%	16.7%	-4.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	24.0%	33.3%	-9.3%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	20.0%	16.7%	3.3%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	4.0%	16.7%	-12.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	12.0%	50.0%	-38.0%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	8.0%	16.7%	-8.7%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.0%	8.3%	3.7%
セ．経営トップがデザインを理解すること	40.0%	50.0%	-10.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	28.0%	25.0%	3.0%

（３）「商品の品質向上」効果と実施状況
～「効果あり企業」は実践が進む～

他の効果に比較すると、「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違い少なく、「効果あり企業」も「効果なし企業」も似た傾向である。「効果あり企業」は「効果なし企業」に比べて、「実施し定着している割合」が上回る項目が多く、実践が進んでいることがうかがえる。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	25.8%	33.3%	-7.5%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	22.6%	33.3%	-10.8%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	35.5%	33.3%	2.2%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	32.3%	16.7%	15.6%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	9.7%	16.7%	-7.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	12.9%	16.7%	-3.8%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	16.1%	0.0%	16.1%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	29.0%	16.7%	12.4%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	22.6%	0.0%	22.6%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	9.7%	0.0%	9.7%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	25.8%	16.7%	9.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.9%	0.0%	12.9%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.9%	0.0%	12.9%
セ．経営トップがデザインを理解すること	45.2%	33.3%	11.8%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	29.0%	16.7%	12.4%

（４）「商品開発力の向上」効果と実施状況
～方針明確化、長期的取り組み、ニーズ把握に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「デザインに対する方針を明確にすること」「長期的な視点でデザインに取り組むこと」「市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること」であった。方針明確化や長期的取り組みなどを定着化させている度合いが、商品開発力の向上に寄与している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	31.3%	0.0%	31.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	28.1%	0.0%	28.1%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	34.4%	40.0%	-5.6%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	31.3%	20.0%	11.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	0.0%	12.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	15.6%	0.0%	15.6%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	15.6%	0.0%	15.6%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	28.1%	20.0%	8.1%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	21.9%	0.0%	21.9%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	9.4%	0.0%	9.4%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	25.0%	20.0%	5.0%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	0.0%	12.5%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.5%	0.0%	12.5%
セ．経営トップがデザインを理解すること	46.9%	20.0%	26.9%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	31.3%	0.0%	31.3%

（５）「商品の開発期間の短縮」効果と実施状況
～「効果あり企業」では方針明確化などを定着化～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」「デザインに対する方針を明確にすること」「試作品に対するモニター等の評価を実施すること」などであった。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	42.9%	17.4%	25.5%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	21.4%	26.1%	-4.7%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	35.7%	34.8%	0.9%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	42.9%	21.7%	21.1%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	14.3%	8.7%	5.6%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	21.4%	8.7%	12.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	21.4%	8.7%	12.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	42.9%	17.4%	25.5%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	35.7%	8.7%	27.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	7.1%	8.7%	-1.6%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	21.4%	26.1%	-4.7%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	7.1%	13.0%	-5.9%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	14.3%	8.7%	5.6%
セ．経営トップがデザインを理解すること	35.7%	47.8%	-12.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	35.7%	21.7%	14.0%

（６）「生産コストの削減」効果と実施状況
～試作品の評価、方針明確化等に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「試作品に対するモニター等の評価を実施すること」「デザインに対する方針を明確にすること」であった。生産コストの削減に効果があると回答した企業は、試作品に対する評価を実施し、生産コスト削減に努めている可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	54.5%	15.4%	39.2%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	27.3%	23.1%	4.2%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	45.5%	30.8%	14.7%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	54.5%	19.2%	35.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	18.2%	7.7%	10.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	36.4%	3.8%	32.5%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	36.4%	3.8%	32.5%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	63.6%	11.5%	52.1%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	45.5%	7.7%	37.8%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	18.2%	3.8%	14.3%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	36.4%	19.2%	17.1%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	18.2%	7.7%	10.5%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	27.3%	3.8%	23.4%
セ．経営トップがデザインを理解すること	45.5%	42.3%	3.1%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	45.5%	19.2%	26.2%

（７）「経営理念の再構築」効果と実施状況
～経営トップのデザイン理解に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「経営トップがデザインを理解すること」であった。経営理念の再構築について効果があると回答した企業は、半数が経営トップのデザイン理解が定着している様子がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	31.3%	0.0%	31.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	28.1%	0.0%	28.1%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	37.5%	20.0%	17.5%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	34.4%	0.0%	34.4%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.5%	0.0%	12.5%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	15.6%	0.0%	15.6%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	15.6%	0.0%	15.6%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	28.1%	20.0%	8.1%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	21.9%	0.0%	21.9%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	9.4%	0.0%	9.4%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	25.0%	20.0%	5.0%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.5%	0.0%	12.5%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.5%	0.0%	12.5%
セ．経営トップがデザインを理解すること	50.0%	0.0%	50.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	31.3%	0.0%	31.3%

（８）「就職希望者の増加」効果と実施状況
～経営者のデザイン理解が人材確保に貢献～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「経営トップがデザインを理解すること」であった。経営者のデザイン理解が、人材確保に寄与していることがうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	32.0%	16.7%	15.3%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	24.0%	25.0%	-1.0%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	36.0%	33.3%	2.7%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	36.0%	16.7%	19.3%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	12.0%	8.3%	3.7%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	12.0%	16.7%	-4.7%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	16.0%	8.3%	7.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	32.0%	16.7%	15.3%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	24.0%	8.3%	15.7%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	12.0%	0.0%	12.0%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	28.0%	16.7%	11.3%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.0%	8.3%	3.7%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	12.0%	8.3%	3.7%
セ．経営トップがデザインを理解すること	52.0%	25.0%	27.0%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	32.0%	16.7%	15.3%

（９）「組織内コミュニケーションの向上」効果と実施状況
～相互理解の定着に違い～

「効果あり企業」と「効果なし企業」の実施状況に関する大きな違いは、「技術や素材の特性をデザイナーが理解すること」「経営トップがデザインを理解すること」であった。デザイン部門が技術部門を理解し、経営トップがデザインを理解するといった相互理解を定着化させることが、組織内コミュニケーションの向上に貢献している可能性がうかがえた。

■問８－２　優れたデザインの実現に向けた実施状況　(実施し定着している割合)

取り組み	効果あり企業	効果なし企業	両者の乖離
ア．デザインに対する方針を明確にすること	36.0%	8.3%	27.7%
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	28.0%	16.7%	11.3%
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	44.0%	16.7%	27.3%
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	44.0%	0.0%	44.0%
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	16.0%	0.0%	16.0%
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	20.0%	0.0%	20.0%
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	16.0%	8.3%	7.7%
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	36.0%	8.3%	27.7%
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	28.0%	0.0%	28.0%
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	12.0%	0.0%	12.0%
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	32.0%	8.3%	23.7%
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	12.0%	8.3%	3.7%
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	16.0%	0.0%	16.0%
セ．経営トップがデザインを理解すること	56.0%	16.7%	39.3%
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	32.0%	16.7%	15.3%

７．設問から見た受賞効果とデザイン効果

デザインに力を入れはじめた期間（問１）、デザインポリシーの有無（問５）、経営におけるデザインの位置付け（問６）、経営におけるデザインの管理運営タイプ（問７）、デザイン業務の実施状況（問９）、デザインの最終選考方法（問１０）、デザイン部門の業務範囲（問１１）のそれぞれの設問から、デザイン効果（問４）や受賞効果（問３）の有無を把握した。具体的には各設問の選択肢ごとに問４、問３の平均得点を求め、効果の高さを把握した。特徴的な回答は下記の通りである。

（１）デザインに力を入れはじめた期間（問１）と「効果」
～回答に偏りがあり傾向うかがえず～

「３年未満」は１社、「３年以上５年未満」は３社であり、デザインに力を入れはじめた期間と「効果」との関係は言及しにくい状況である。

■問1　デザインに力を入れはじめた期間

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．３年未満	35.0	55.0
２．３年以上５年未満	40.3	46.7
３．５年以上１０年未満	38.9	44.7
４．１０年以上	37.6	46.3

（２）デザインポリシーの有無（問５）と「効果」
～ポリシー明文化企業は、デザイン効果を高く認識～

「明文化されたポリシーを持っている」回答企業 6 社は、「明文化されていないがポリシーはある」19 社、「持つことを検討中である」2 社、「持っていない」10 社に比べて、問４「一般的なデザイン効果」を高く認識していることがうかがえた。

■問5　デザインポリシーの有無

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．明文化されたポリシーを持っている	42.8	51.8
２．明文化されていないがポリシーはある	37.9	46.2
３．持つことを検討中である	43.0	47.5
４．持っていない	34.4	42.5

（３）経営におけるデザインの位置付け（問６）と「効果」
～「戦略レベル」「組織レベル」企業は、デザイン効果を高く認識～

「戦略レベル段階」回答企業 7 社と「組織レベル段階」回答企業 10 社は、「オペレーション段階」20 社に比べて、問４「一般的なデザイン効果」を高く認識していることがうかがえた。

■問6　経営におけるデザインの位置づけ

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．オペレーションレベル段階	37.9	45.0
２．組織レベル段階	39.4	47.3
３．戦略レベル段階	36.6	47.9

（４）経営におけるデザインの管理運営タイプ（問７）と「効果」
～ポリシー企業とデザイン部門主導企業は、デザイン効果を高く認識～

「明文化されたデザインポリシーに基づき、組織的にデザインをマネジメント」している企業2社と「社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント」している企業7社は、他の選択肢を選んだ企業に比べて、問４「一般的なデザイン効果」を高く認識していることがうかがえた。

■問7　経営におけるデザインの管理･運営のタイプ

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．デザインに情熱がある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント	37.2	44.4
２．明文化されたデザインポリシーに基づき、組織的にデザインをマネジメント	37.0	50.0
３．特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント	38.0	45.4
４．社内のデザイン部門が、主として商品のスタイリングのみをマネジメント	37.8	43.3
５．社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント	40.1	51.3
６．組織の隅々までデザインが企業文化として根付いた状態でのマネジメント	該当なし	該当なし

（５）デザイン業務の実施状況（問９）と「効果」
～社内と社外を使い分ける企業は、受賞効果を高く認識～

デザイン業務の実施状況が「プロジェクトや商品によって異なる」と回答した企業8社は、他の選択肢を選んだ企業に比べて、問３「受賞効果」を高く認識していることがうかがえた。

■問9　デザイン業務の実施状況

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．主として社内で実施	37.7	45.7
２．主として外部に依頼	37.4	46.0
３．主として社内と外部の共同作業	36.0	46.3
４．プロジェクトや商品によって異なる	42.1	46.8

（５）デザインの最終選考方法（問１０）と「効果」
～「経営トップが決定」する企業は、デザイン効果を高く認識～

「経営トップが決定」する企業 22 社は、他の選択肢を選んだ企業に比べて、問４「一般的なデザイン効果」を高く認識していることがうかがえる。また、「多数決、投票等で決定」する企業4社は、他の選択肢を選んだ企業に比べて、問３「受賞効果」を高く認識している。

■問10　デザインの最終選考方法

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．経営トップが決定	38.6	47.4
２．経営トップ以外の責任者が決定	34.0	43.6
３．チーフデザイナーが決定	35.0	44.5
４．多数決、投票等で決定	45.5	46.3

（６）デザイン部門の業務範囲（問１１）と「効果」
～市場調査や販売戦略等に参加する企業は、デザイン効果を高く認識～

デザイン部門が「市場調査」「販売戦略立案／実施」「広報宣伝戦略立案／実施」まで参加する企業は、それ以外の企業に比べて、問４「一般的なデザイン効果」を高く認識していることがうかがえた。また、デザイン部門が「製造」「販売戦略立案／実施」まで参加する企業は、問３「受賞効果」を高く認識していることがうかがえた。

スタイリングのみならず、市場調査や販売、広報など「川上」や「川下」までデザイン部門が参加する企業の方が、デザイン効果を高く認めている傾向がうかがえた。

■問11　デザイン部門等の業務範囲（複数回答）

選択肢	問3平均得点	問4平均得点
１．市場調査	40.5	48.3
２．商品のコンセプトメイキング	39.0	47.1
３．商品のデザイン（スタイリング）	38.5	45.8
４．設計（技術設計）	39.4	46.8
５．試作品作成	39.1	45.3
６．製造	41.4	47.9
７．販売戦略立案／実施	41.0	48.4
８．広報宣伝戦略立案／実施	40.8	48.1
９．商品パッケージのデザイン	37.6	45.9
１０．販促物や企業ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ等のデザイン	37.6	46.9

参考資料１

■デザインの導入効果に関するアンケート調査票

貴 社 名　　**部 署 名**

ご 氏 名　　**電 話 番 号**

集計結果送信先Ｅメールアドレス

【問１】デザインに力を入れはじめて何年ぐらいになるのでしょうか。該当する番号１つに○印をお付け下さい。

１．３年未満	２．３年以上５年未満
３．５年以上１０年未満	４．１０年以上

【問２】どのような効果を期待され、デザインに力を入れはじめたのでしょうか。下記回答欄にご記入下さい。

【問３】グッドデザイン特別賞（中小企業庁長官特別賞）受賞商品は、貴社にどのような効果をもたらしましたか。各項目ごとに該当する番号１つに○印をお付け下さい。

	かなり効果があった	多少効果があった	あまり効果がなかった	ほとんど効果がなかった
ア．商品の売上増加	4	3	2	1
イ．新素材や新技術導入などの革新	4	3	2	1
ウ．従来よりも高価格での価格設定	4	3	2	1
エ．企業又は商品の知名度向上	4	3	2	1
オ．商品の品質向上	4	3	2	1
カ．商品開発力の向上	4	3	2	1
キ．商品の開発期間の短縮	4	3	2	1
ク．生産コストの削減	4	3	2	1
ケ．企業イメージの向上	4	3	2	1
コ．新市場の開拓	4	3	2	1
サ．企業又は商品のブランドの構築	4	3	2	1
シ．経営理念の再構築	4	3	2	1
ス．就職希望者の増加	4	3	2	1
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	4	3	2	1

ソ．組織内コミュニケーションの向上	4	3	2	1

【問４】一般的には、デザインにはどのような効果があると考えていますか。各項目ごとに該当する番号１つに○印をお付け下さい。

	かなり効果がある	多少効果がある	あまり効果がない	ほとんど効果がない
ア．商品の売上増加	4	3	2	1
イ．新素材や新技術導入などの革新	4	3	2	1
ウ．商品の価格設定の高額化	4	3	2	1
エ．企業又は商品の知名度向上	4	3	2	1
オ．商品の品質向上	4	3	2	1
カ．商品開発力の向上	4	3	2	1
キ．商品の開発期間の短縮	4	3	2	1
ク．生産コストの削減	4	3	2	1
ケ．企業イメージの向上	4	3	2	1
コ．新市場の開拓	4	3	2	1
サ．企業又は商品のブランドの構築	4	3	2	1
シ．経営理念の再構築	4	3	2	1
ス．就職希望者の増加	4	3	2	1
セ．顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	4	3	2	1
ソ．組織内コミュニケーションの向上	4	3	2	1

【問５】貴社では貴社のデザインを方向づけるデザインポリシー（デザインの方向性を示すキーワードや商品化の際の基準となるガイドライン等）をお持ちでしょうか。該当する番号１つに○印をお付け下さい。

１．明文化されたポリシーを持っている　　２．明文化されていないがポリシーはある
３．持つことを検討中である　　４．持っていない

【問６】経営におけるデザインの位置付けを仮に下記の３段階に分類した場合、貴社はどの段階に近いでしょうか。該当する番号１つに○印をお付け下さい。

１．オペレーションレベル段階（実務レベルでデザインの運営・管理が行われているが、経営の中枢からは距離があり、デザイン担当部門があっても他部門に従属している段階）
２．組織レベル段階（独立したデザイン部門の設置やデザイン主導の業務プロセスの実現等、デザインの重要性が組織的に位置付けられ、経営に大きく関与し始めている段階）
３．戦略レベル段階（デザインが経営戦略の立案・実行と不可分になっており、社内の隅々にまでデザインに対する意識が浸透している段階）

【問７】経営におけるデザインの管理・運営のタイプを、仮に下記に分類した場合、貴社はどのタイプに近いでしょうか。該当する番号１つに○印をお付け下さい。

１．デザインに情熱がある経営トップ等が中心となり、属人的にデザインをマネジメント
２．明文化されたデザインポリシーに基づき、組織的にデザインをマネジメント
３．特定のプロジェクトにおいて、外部機関を活用してデザインをマネジメント
４．社内のデザイン部門が、主として商品のスタイリングのみをマネジメント
５．社内のデザイン部門が、主導的な役割を担い商品開発やデザインの統一をマネジメント
６．組織の隅々までデザインが企業文化として根付いた状態でのマネジメント

【問８】優れたデザインを実現してデザインの効果を生み出すためには、何が重要でしょうか。貴社のご認識と実施状況について、各項目ごとに該当する番号１つに○印をお付け下さい。

※「認識」欄と「実施状況」欄の両方にご回答下さい	認識				実施状況		
	重要である	多少重要である	あまり重要ではない	重要ではない	実施し定着している	取り組みはじめている	未着手である
ア．デザインに対する方針を明確にすること	4	3	2	1	3	2	1
イ．市場ニーズをデザイナーが的確に理解すること	4	3	2	1	3	2	1
ウ．競合他社の商品をデザイナーが十分に知ること	4	3	2	1	3	2	1
エ．技術や素材の特性をデザイナーが理解すること	4	3	2	1	3	2	1
オ．販売や営業の現場をデザイナーが理解すること	4	3	2	1	3	2	1
カ．デザイナーを含む部門横断的な開発体制の整備	4	3	2	1	3	2	1
キ．デザインに対する評価基準を社内で持つこと	4	3	2	1	3	2	1
ク．試作品に対するモニター等の評価を実施すること	4	3	2	1	3	2	1
ケ．商品と連動した営業・広報戦略を策定すること	4	3	2	1	3	2	1
コ．全ての顧客接点に統一的なデザインを施すこと	4	3	2	1	3	2	1
サ．自由な環境と発言権をデザイナーに与えること	4	3	2	1	3	2	1
シ．デザイナーの報酬体系を整えること	4	3	2	1	3	2	1
ス．デザイナーが経営視点を身につけること	4	3	2	1	3	2	1
セ．経営トップがデザインを理解すること	4	3	2	1	3	2	1
ソ．長期的な視点でデザインに取り組むこと	4	3	2	1	3	2	1

【問９】貴社のデザイン業務の実施状況について、該当する番号１つに○印をお付け下さい。

１．主として社内で実施　　２．主として外部に依頼
３．主として社内と外部の共同作業　　４．プロジェクトや商品によって異なる

【問１０】貴社ではどのような方法でデザインの最終選考（商品化の決定）を行なっていますか。最も近い番号１つに○印をお付け下さい。

１．経営トップが決定	２．経営トップ以外の責任者が決定
３．チーフデザイナーが決定	４．多数決、投票等で決定

【問１１】貴社のデザイン部門やデザイン担当者、あるいは外部デザイナーは、どのような業務まで参加していますか。該当する番号すべてに○印をお付け下さい。

１．市場調査	２．商品のコンセプトメイキング
３．商品のデザイン（スタイリング）	４．設計（技術設計）
５．試作品作成	６．製造
７．販売戦略立案／実施	８．広報宣伝戦略立案／実施
９．商品パッケージのデザイン	１０．販促物や企業ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ等のデザイン

※ 以下は、社外デザイナーを活用されている企業のみお答え下さい。

【問１２】社外デザイナーとの取組を成功させるためには何が重要でしょうか。貴社のご認識と実施状況について、各項目ごとに該当する番号１つに○印をお付け下さい。

※「認識」欄と「実施状況」欄の両方にご回答下さい	認識				実施状況		
	重要である	多少重要である	あまり重要ではない	重要ではない	必ず実施している	ときどき実施している	実施していない
ア．デザイン導入の目的・目標の明確化	4	3	2	1	3	2	1
イ．デザイン導入に対する社内のコンセンサスづくり	4	3	2	1	3	2	1
ウ．デザイン導入プロジェクトの社内責任者の決定	4	3	2	1	3	2	1
エ．適切なデザイナー（デザイン事務所）の選定	4	3	2	1	3	2	1
オ．デザイナーとの契約内容の明確化	4	3	2	1	3	2	1
カ．デザイナーに対する自社経営情報の開示	4	3	2	1	3	2	1
キ．デザイナーに対するﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの目的・目標説明	4	3	2	1	3	2	1
ク．デザイナーとの役割分担の明確化	4	3	2	1	3	2	1
ケ．デザイナーとの共通認識の醸成	4	3	2	1	3	2	1
コ．デザイナーとの信頼関係の構築	4	3	2	1	3	2	1
サ．デザイナーの作業進捗状況の定期的な確認	4	3	2	1	3	2	1
シ．デザイナーに対する予算,ｺｽﾄ等の制約条件の明示	4	3	2	1	3	2	1
ス．ﾃﾞｻﾞｲﾝの実現に対する技術,製造部門の理解と協力	4	3	2	1	3	2	1
セ．ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの評価とデザイナーへのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	4	3	2	1	3	2	1

【問１３】現在、貴社のデザインを担当されている社外デザイナーとはどのように知り合いましたか。該当する番号すべてに○印をお付け下さい。

１．知人の紹介	２．もともとの知人	３．セミナーやシンポジウム等
４．公的機関の紹介	５．コンペ等の公募	６．意中のデザイナーに直接連絡
７．その他（		）

ご協力ありがとうございました。

《英国のデザイン政策》

はじめに

1980 年代以降、英国のデザインが国際的に注目されるようになった。ここでは、この背景にある 80 年代の政府のデザイン政策について解説する。

１．歴史的・文化的背景

英国では 19 世紀からデザインの重要性が指摘されていた。早くも 1830 年代初頭には、デザイナーの育成と庶民の美的感覚向上のために、美術学校や美術館が開設されている。

また、1851 年には、産業革命の成果を一同に集めたロンドン万国博覧会（産業生産物博覧会）が開催された。これは、一般の人々にデザインに対する意識を目覚めさせたという点で、モダン・デザインのスタート地点に位置付けられる重要なイベントとされている。

さらに、19 世紀の後半には、美的感覚に乏しい工業製品の氾濫に対する批判から、生活空間における美意識の統一を目指したウィリアム・モリスによる工芸復興運動「アーツ・アンド・クラフツ運動」が生まれている。アーツ・アンド・クラフツ運動は、ヨーロッパ中に大きな影響を与え、モダン・デザインの基礎を形作ったものと言われている。

このように、英国は、産業革命以降のモダン・デザインの創生期に、非常に大きな役割を果たした国であり、そもそもデザインとは歴史的・文化的に切っても切れない関係にある。

２．デザイン政策の発展

古くから貿易で栄えた英国は、他国の競争力に敏感であったため、早くから産業の活性化のためのデザイン奨励策がとられてきた。例えば、デザインの奨励運動を担う公的機関として、The British Institute of Industrial Art（1920 年）や Council for Art and Industry（1934 年）が設立されている。

もっともこの時期、デザインと産業の関係を形作ったのはドイツとアメリカであった。ドイツでは総合造形学校「バウハウス」（1919-1933）が 20 世紀のデザインを決定づけた機能主義のデザインを生み出し、アメリカではレイモンド･ローウィ等の独立系のデザイナーが「スタイリング」により製品のイメージや品質を高める手法を開発した。これらを背景に、ドイツやアメリカでは、大量生産を前提としたデザインの規格化、標準化が進められていったのである。

イギリスにデザイン政策の転換をもたらしたのは第二次世界大戦であった。戦争を通じてアメリカやドイツの産業製品に接したイギリスは、自国の製品の技術や品質の遅れに気付かざるを得なかったのである。

このため、チャーチル内閣は、1944 年に現在の Design Council の前身となる Council of Industrial Design (COID)を設立し、産業界へのデザイン振興や消費者のデザイン意識向上、展覧会の開催等のデザイン振興策を推進した。1951 年には、全世界に対してイギリス製品とそのデザインの優位性を誇示することを目的に、Festival of Britain が COID により開催されると共に、機能主義デザイン奨励のための民間団体 Design and Industries Association が設立されている。

しかし、技術の立ち遅れはいかんともしがたく、1950 年代以降の英国は、消費型経済へ移行し、

輸入超過による貿易危機が長く続くこととなった。Raleigh の自転車、ロールスロイス、ミニクーパー等、英国を代表する高品質な工業製品はあったが、どれも旧式な技術を基礎としたものであった。唯一の例外は、積極的な技術投資をした自動車メーカーの JAGUAR である。ハイテクに支えられた高品質な製品を生み出すことができたため、他の自動車メーカーが倒産や吸収合併の憂き目に合う中、70 年代、80 年代を通じて生き残ることができたのである。

３．1980 年代におけるデザイン政策の転換

1980 年代のイギリスは産業構造の再編期となった。鉄鋼、自動車等の耐久消費財的性格の強い伝統的重工業が低迷する中で、航空機、電子機器、医療機器、情報機器等のハイテク産業への方向転換が図られたのである。これらの分野は、デザインによって新技術をアピールすることが重要なため、デザインの役割に対する認識も、従来の伝統的製造業の近代化から、市場のニーズに適した製品を作るためのものへと変化した。

これに伴い、政府や Design Council（1970 年代前半に COID から改称）の戦略も変化した。従来は、デザインの普及啓発が強調され、書籍、雑誌、展覧会、コンペ等を通じた産業界や消費者へのグッドデザインの浸透が図られてきたが、1982 年以降は、「経験を通してデザインの価値を教える」との考え方が主流になった。すなわち、企業自らに経済活動におけるデザインの価値を発見させることにより、デザインの需要を生み出そうという考え方である。

４．サッチャーのデザイン政策

80 年代におけるデザイン政策は、1982 年、サッチャー首相が首相官邸で産業界とデザイン界の指導者を招いてセミナーを開催したことに始まる。以後、サッチャー首相や政府高官と企業トップがデザインに対する姿勢を討議するセミナーが繰り返し開かれ、デザインの重要性が企業に伝えられていった。

これと並行して、企業がデザイン事務所に依頼するに当たって、政府が企業に補助金を支払う仕組み「Funded Consultancy Scheme：FCS（1985 年からは Support for Design：SFD に改称）」（1982-1987）が導入された。これにより、企業が新製品開発の際に積極的にデザインを活用するようになり、4000 社以上がこの補助金を活用した。

○ FCS/SFDの概要[1]

- 対象規模：従業員 30～1,000 人（FCS）、従業員 1～500 人（SFD）の中小企業
- 対象業種：製造業（1985 年からはサービス業にも拡大）
- 補助内容：製品、部品、パッケージ、グラフィックス、取扱説明書の開発、改良において必要な外部デザイナーの活動費を最大 15 人日まで補助（全額～一定の補助率）
- 実施主体：DTI（Department of Trade and Industry）。実際の運営は Design Council
- 補助期間：1982 年 4 月～87 年 3 月

また、88 年には、「Enterprise Initiative」という、より包括的な工業政策の一環として、新たなデザイン振興計画（Design Initiative）が打ち出された。Enterprise Initiative は、DTI のサ

[1] Saunders, John ed. (1994), “The Marketing Initiatives”

ービスを一つにまとめたもので、マーケティング、デザイン、品質、製造技術、事業計画、財務・情報システム等について、総合的に専門家の協力を得られるようにすることで、競争力を強化していこうというものである。個々のデザインに対する助成というよりも、より経営的な視点に立った助成へと変化したと言える。これにより、デザインに対する助成額は一挙に 2 倍の 1,200 万ポンド（約 24 億円）となった。

５．デザイン政策に対する評価

DTIは 1988 年に、FCS/SFDに対する評価レポートを作成している[2]。評価の主要なポイントは以下である。

- 補助スキームを使った企業の大多数が投資に見合った効果があったとしている。補助を使った企業は、デザインに対する意識が高くなり、補助金がなくても外部デザイナーを使っていこうという意向が強くなっている
- 製品の売上に対するデザインの寄与を定量化することは難しいが、補助の費用対効果は高く、調査対象となった 93 の企業では、DTI の 260 万ポンドの支出に対し、300～400 万ポンドの純利益があったと見積もられている
- 補助スキームにより、デザイン事務所の売上高が急増した
- ただし、「デザインが企業の経営戦略に統合され、製品開発の全ての段階においてデザインが活用されるようになる」という所期の目的が達成されたとは言い難い
- この要因の一つには、補助金の額が制限されていたこともあり、補助スキームのアナウンスが十分になされず、活用した企業数が限られていたことが挙げられる
- また、1985 年に対象企業がサービス業に拡張されたことから、サービス業に対する企業ロゴ等のグラフィックデザインへの補助が急増し、プロダクトデザインに対する補助が相対的に減少してしまったことも原因になっている
- グラフィックデザインへの補助は、定量的な評価がしにくいことから、今後は、補助対象としては制限されるべきである
- 大多数の企業は、50%の補助率が最も適当であると答えている
- 補助期間については一律にするのではなく、例えば、プロダクトデザインについては 25 人日まで、グラフィックデザインの場合は 8 人日まで、等と柔軟なものにすべきである

以上見るように、1982 年から始まった企業のデザイン導入に対する助成が、実際にどれだけの効果をもたらしたかについては、議論の余地がある。確かに 1980 年代に英国のデザイン業界は活況を呈しており、1988 年の調査によれば、デザイン事務所全体の売上高は 10 億ポンドを上回り、二桁増の成長を続けている。しかし、助成策が実施されて以来、デザイン収入を増やしたのは、主として、インテリア、グラフィック、コミュニケーションの部門である。すなわち、店舗改装、パッケージのリ・デザイン、企業CIに助成の多くが適用されたことを意味しており、政府が奨励しているプロダクトデザインの部門ではなかったという現実がある。また、公的助成を次から次に渡り歩くだけの企業も見られたと言われており、その効果については疑問視する向きも

[2] DTI (1988), “Support for design: Evaluation Report”

多い[3]。

しかし、企業の経営陣にデザインに対する理解を促した点は評価されており、「経験を通じてデザインの価値を理解させる」という所期の政策目的は達成されたと言えよう。

６．デザインカウンシルの役割の変遷

デザインカウンシルの前身は、1944 年に設立された COID である。COID は、「英国産業界の製品におけるデザインをあらゆる実践的な手段を講じて向上させる」ことを設立目的としており、主として以下のような活動に携わっていた。

- Festival of Britain の開催（1951）
- デザイナーの教育改革
- 成功事例の収集と啓発
- ショップやカフェを併設した一般向けデザインセンターの開設（1956）
- グッドデザインの認定と展覧会の開催
- 産業界へのサービス提供
- 出版
- 小売（デザインセンターでのデザイン商品の販売）

1970 年代前半には、デザインカウンシルへの改称を契機として、テクノロジカルデザインやエンジニアリングデザインを強調し出した。また学校教育におけるデザインの啓発活動も開始された。

1980 年代になると、デザインに対する一般の意識は向上し、普及啓発については、一定の役割を終えたと見なされるようになった。このため、88 年からは、従来の一般向けの普及啓発活動から、ビジネスと教育向けのキャンペーンに焦点を絞るようになった。これに伴い、グッドデザインの認定と小売の業務は廃止された。

1990 年代になると、200 人以上のスタッフを抱え、DTIから 750 万（約 15 億円）ポンドの補助金を投入していたデザインカウンシルのあり方が問われるようになり、1994 年には、組織のダウンサイジングと業務目的の再設定が提案され、実行に移された。以下が主な改革内容である[4]。

- スタッフを 50 人に削減し、固定費を大幅にカット
- Business、Government、Education の３つの分野に注力する
- チームワークとコラボレーションをベースにした組織風土を取り入れる
- DTI からの予算は 800 万ポンドに増額され、以下のような新しい施策が矢継ぎ早に実行された
  - ✧ Project 2045：2,045 の組織から招いた人々に 50 年後（2045 年）の未来をデザインしてもらうという取組。内容はタイムカプセルに埋め込まれ、2045 年に開封される
  - ✧ Design Visions：国会議事堂のリデザイン案を募集するコンペの開催

[3] サッカラ,ジョン他（1988）『British Design Policy』
[4] Myerson, Jeremy, “A Very Public Redesign”

- ✧ Design in Business Week, Design in Education Week：企業や学校を舞台にして、著名デザイナーを招いたセミナー、イベント、ワークショップを開催（内容は出版される）
- ✧ Creative Britain Initiative：様々な分野のデザイナーを招いたワークショップを開催し、英国のデザイン、イノベーション、創造性を高めるための方策について、提言を行った（提言の内容は政府の関係各所で実行に移された）
- ✧ Britain™:"New Brand for Britain" policyを実現するための英国のブランディングについてのレポートをとりまとめ、政府に提言した
- ✧ Millennium Products：英国のデザイン、技術、科学に関するイノベーションを象徴する製品を選定し、2000 年に展覧会を開催（世界を巡回展示）

・ これら一連の施策の実行を通じて、一時はその存続を危ぶまれるほど衰退していた特殊法人である Design Council は、今や「クリエイティブな英国」を象徴する政府機関として、政府、産業界、教育界、海外諸国から賞賛される存在となっている

７．ブレア政権下でのデザイン政策

1997 年に労働党のトニー･ブレアが首相になると、英国のデザイン政策は新たな展開を見せた。ブレア首相は、21 世紀の社会を牽引するのは知識創造型産業であると唱え、今後、英国が重点的に振興を図るべき産業分野を Creative Industries と定義した。この中には、デザイン、ファッション、映画、音楽、美術、演劇、工芸等が含まれ、強力なリーダーシップの下、省庁横断的な振興策が大規模に実施された。

政府の役割として重視されたのは、単なる普及啓発に留まらない、Creative Industireis の enabling である。政府と産業界の関係のみならず、クリエイター達のコミュニティが積極的にコミットすることが奨励された。

具体的な政策としては、以下が実施された。

- 展示会の開催
  - ✧ Millennium Products & Great Expectations（前述）
  - ✧ Powerhouse::UK：英国のクリエイティブ産業に関する展示会（アジアサミットに合わせて開催し、各国首脳にアピール）
- ワーキンググループ
  - ✧ The Creative Industries Task Force：クリエイティブ産業を振興するための、政府、経済界、クリエイター達からなる検討会
  - ✧ Panel 2000：デザインと創造性を海外に発信するための、政府、経済界、クリエイター達からなる検討会
- 直接的施策
  - ✧ クリエイティブ産業に対する減税措置
  - ✧ クリエイター達に対する奨学金：クリエイター達に経営学を学ぶ機会を与える
  - ✧ 義務教育におけるデザイン教育：クリエイター達の教育現場への派遣
  - ✧ 高等教育機関に対するファンドの設置：知識創造型社会へのシフトにおいて大学が

主導的役割を取るための資金援助

✧　政府機関の教育：政府の職員達に対するデザイン教育

８．デザイン政策を担う政府機関

英国政府のデザイン政策担当部門は DTI（日本の経産省に当たる）の Design Policy Unit である。この Design Policy Unit が、DTI からの補助金によって運営されている Design Council とともにデザイン振興にかかわる年間の事業計画及び予算を策定する。Design Council は、デザイン政策の実施機関として中心的役割を果たす存在である。この他、Department of Culture, Media and Sports（DCMS：日本の文部科学省に当たる）も教育や文化の観点からデザイン政策に関わっている。また、外務省傘下の British Council、DTI 傘下の Craft Council 及び Trade Partners UK もデザイン政策に関係している。

これらデザイン関連政府機関は、民間のデザイン関連機関と協力して、デザイン産業の育成、振興を効率的に推進することを目的に、情報交換のための作業部会である Design Partners を組織している。Design Partners には以下の民間団体が参加している。

Design Business Association
British Design Initiative
British Design and Art Direction
British European Design Group
Royal Institute of British Architects

《引用・参考文献一覧》

＜デザインの歴史＞

阿部公正監修（1995）『世界デザイン史』美術出版社

出原栄一（1992）『日本のデザイン運動：インダストリアルデザインの系譜(増補版)』ぺりかん社

柏木博（1992）『デザインの 20 世紀』NHK ブックス

海野弘（2002）『モダン・デザイン全史』美術出版社

＜デザイン論一般＞

栄久庵憲司（2000）『インダストリアルデザインが面白い』KAWADE 夢新書

原研哉（2003）『デザインのデザイン』岩波書店

深澤直人（2005）『デザインの輪郭』TOTO 出版

IDSA、リン・ハラー、チェリル・ダングル・カレン編（2005）『アイデア＆プロセスの法則　プロダクトデザイン』毎日コミュニケーションズ

逸身健二郎（2002）『プロダクトデザインガイドブック』美術出版社

河北秀也（1989）『河北秀也のデザイン原論』新曜社

小池岩太郎（1985）『新版デザインの話』美術出版社

京都造形大学編［大野木啓人・井上雅人責任編集］（2003）『デザインの瞬間』角川書店

ローウィ,レイモンド（1981）［藤山愛一郎訳］『口紅から機関車までーインダストリアルデザイナーの個人的記録』鹿島出版会

森山明子編著［内田繁・松岡正剛監修］（2001）『デザイン１２の扉』丸善

ムナーリ,ブルーノ（1973）［小山清男訳］『芸術としてのデザイン』ダビッド社

NHK「課外授業　ようこそ先輩」制作グループ＋KTC 中央出版（2002）『川崎和男　ドリームデザイナー』KTC 中央出版

ノーマン,ダニエル.A.（2004）［岡本明他訳］『エモーショナル・デザインー微笑を誘うモノたちのために』新曜社

パパネック,ヴィクター（1974）［阿部公正訳］『生きのびるためのデザイン』晶文社

佐藤和子（2001）『「時」を生きるイタリア・デザイン』TBS ブリタニカ

宇波彰（1998）『デザインのエートスー＜人＞と＜物＞のアイデンティティをめぐって』大村書店

柳宗理（2003）『柳宗理　エッセイ』平凡社

＜デザインマネジメント一般＞

Borja De Mozota, Brigitte (2002), “Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs”, *Design Management Journal Academic Review* Vol. 2

Borja De Mozota, Brigitte (2004), “Design Management – Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation”, Allworth Press

Bruce, M. and C. Docherty (1993), “It's all in a relationship: a comparative study of

client-design consultant relationships", *Design Studies*, Vol.14 No.4

Dumas, A. and H. Mintzberg (1989), "Managing Design / Designing Management", *Design Management Journal,* Vol.1 No.1

Fujimoto, Takahiro (1991), "Product Integrity and the Role of 'Designer-as-Integrator'", *Design Management Journal,* Vol.2 No.2

Hayes, Robert H. (1990), " Design: Putting Class into 'World Class'", *Design Management Journal*, Vol.1 No.2

Jevnaker, Brigit H. (2000), "Championing Design: Perspectives on Design Capabilities", *Design Management Journal Academic Review,* Vol.1

紺野登（2004）『創造経営の戦略－知識イノベーションとデザイン』ちくま新書

Kotler, P. & A. Rath (1984), "Design, A Powerful but Neglected Strategy Tool", in *M. Bruce and R. Cooper (1997), 'Marketing and Design Management'* International Thomson Business Press

ロレンツ,クリストファー（1990）［野中郁次郎監訳・紺野登訳］『デザインマインドカンパニー：競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社（原書：Lorenz, Christopher (1986), "The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business", Blackwell

三菱電機（株）デザイン研究所編（2001）『こんなデザインが使いやすさを生む－商品開発のためのユーザビリティ評価』工業調査会

Mutlu, B. and A. Er (2003), "Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design", A paper presented at the 5th European Academy of Design Conference held in Barcelona, in April 2003

長沢伸也・岩谷昌樹編著（2003）『デザインマネジメント入門：デザインの戦略的活用』京都新聞出版センター

Phatakm, A. and R. Chandron (1989), "Design Positioning for Strategic Advantage", *Design Management Journal,* Vol.1 No.1

Roy, Robin (1994), "Can the Benefits of Good Design Be Quantified?", *Design Management Journal*, Vol.5 No.2

Roy, R. & S. Potter (1994), "Using design consultants for product development in small and medium-sized firms" in Saunders, J. ed. 'The Marketing Initiatives', Prentice Hall

坂下清監修・坂下清・鶴田剛司・竹末俊昭・佐藤典司共著（2002）『デザインマネジメント』武蔵野美術大学出版局

佐藤典司（1999）『情報消費社会を勝ち抜くデザインマネジメント戦略』NTT 出版

Shida, Ted (1994), "Design BenchMarks- Industiral Design", *Design Management Journal,* Vol.5 No.2

Walton, Thomas (1989), "Design Management Strategies", *Design Management Journal,* Vol.1 No.1

＜デザインマネジメント：ケーススタディ＞

Alessi, Alberto (2001), “Beautiful but useful”, RSA Lectures March 2001

Beckwith, Deanne (2004), “Design’s Strategic role at Herman Miller”, *Design Management Review* Vol.15 No.2

デザイン＆ビジネスフォーラム編（2005）『デザイン・エクセレントカンパニー賞！－受賞経歴者が語る 26 通りのブランドマネジメント』ダイヤモンド社

ゴーン,カルロス、フィリップ・リエス（2003）［高野優訳］『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社

岩倉信弥（2003）『ホンダにみるデザイン・マネジメントの進化』税務経理協会

岩倉信弥（2004）『デザイン「こと」始め－ホンダに学ぶ』産能大学出版部

岩倉信弥・岩谷昌樹・長沢伸也（2005）『ホンダのデザイン戦略経営』日本経済新聞社

ケリー,トム＆ジョナサン・リットマン（2002）［鈴木主悦・秀岡尚子訳］『発想する会社！：世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房

河野浩一他著（2004）『エンジン屋たちの DNA－ゴーン改革を支える日産・技師長大城義孝と技術者たちの挑戦』中経出版

川島蓉子（2005）『松下のデザイン戦略－業界を揺るがすパラダイムシフトとは』PHP 研究所

黒木靖夫（1987）『ウォークマン流企画術』筑摩書房

宮本喜一（2004）『マツダはなぜ、よみがえったのか？』日経 BP 社

長沢伸也・木野龍太郎（2004）『日産らしさ　ホンダらしさ－製品開発を担うプロダクト・マネジャーたち』同友館

清水博編著・久米是志・三輪敬之・三宅美博共著（2000）『場と共創』NTT 出版

Turner, R, Y. Wesbarth, K. Ekuan and G. Zaccai (2005), “Insights on Innovation”, *Design Management Review, Vol.16, No.2*

渡辺力（2003）『ハーマンミラー物語』平凡社

＜デザインとブランド＞

原田進（2003）『企業ブランドデザイニング』実務教育出版

道添進・デザインの現場編（2005）『ブランド・デザイン』美術出版社

スリーヴァ,ボブ（2004）『「レクサス」が一番になった理由』小学館

スリーヴァ,ボブ（2005）『ブランドデザインが会社を救う！』小学館

山田敦郎・グラムコブランドマーク研究班（2004）『ブランドチャレンジ』中央公論新社

＜英国のデザイン政策＞

Design Council (1998), “Creative Britain”, Design Council Report

Design Council (2005), “Design in Britain 2004-2005”

DTI (1988), “Support for design: Evaluation Report”, http://www.dti.gov.uk/iese/aurep03.html

英国大使館（2002）『英国のデザイン産業調査』

コール,エリザベス・エスティーブ（1992）［田辺徹訳］『ヴィクトリア＆アルバート美術館』スカラみすず美術館シリーズ

Myerson, Jeremy, “A Very Public Redesign”, Parliamentary Group for Design and Innovation

PACEC (2003), “National Survey of Firms 2002”, A Report for Design Council
サッカラ,ジョン他（1988）『British Design Policy』*AXIS,* Vol. 28
Saunders, John ed. (1994), “The Marketing Initiatives”, Prentice Hall

＜報告書類＞

経済産業省 (2003)『戦略的デザイン活用研究会報告　デザインはブランド確立への近道－デザイン政策ルネッサンス（競争力強化に向けた 40 の提言)』
近畿経済産業局（2004)『デザ IN きんき－ものづくり中小企業のデザイン活用事例集』
財団法人産業研究所（2002)『デザインを利用した地域産業振興策に関する調査研究』
財団法人産業研究所（2005)『中小企業向け「ブランド確立のためのデザイン活用マニュアル」の検討・開発に関する調査研究』
UFJ 総合研究所（2004)『中小企業におけるデザインの成功事例とその要因の分析に係る調査研究－国内デザイン活用成功事例分析集』

謝辞

本調査研究は多くの方々のご協力とご支援のもとに成り立っている。

まず、アンケート調査にご協力頂いた企業のご担当者・経営者の方々、インタビュー調査にご協力頂いたご担当者・経営者の方々には、厚く御礼を申し上げる。
特に、自社の情報をケーススタディとして本調査報告書に開示することに快く同意頂いた７社（株式会社リアル･フリート、株式会社カッシーナ・イクスシー、エレコム株式会社、アルスコーポレーション株式会社、玉の肌石鹸株式会社、株式会社八幡ねじ、レッキス工業株式会社）には、深く感謝をするものである。

また、以下の諸氏には、本調査研究の遂行に当たって、特に貴重なご指導・ご助言を頂いた。ここに記して感謝する。

- **長谷高史**　愛知県立芸術大学　教授　美術学部デザイン・工芸科　デザイン専攻
- **岩倉信弥**　多摩美術大学　教授　生産デザイン学科プロダクト研究室
- **小関潤**　専門学校桑沢デザイン研究所　構成担当講師
- **本田圭吾**　専門学校桑沢デザイン研究所　プロダクトデザイン専任講師
- **野々村道信**　株式会社アウラ　代表取締役社長

なお、本調査報告書に記載されている内容は、全て（株）日本総合研究所の見解であり、以上の諸氏の見解と一致するものではない。事実誤認、誤解、不適切な表現等は全て（株）日本総合研究所の責任に帰すべきものである。

最後に、英国大使館には、英国のデザイン政策に関する資料の収集に当たってご尽力頂いた。また、経済産業省製造産業局デザイン・人間システム政策室には、本調査報告書の内容に関し、貴重なご助言を頂いた。ここに深く感謝を申し上げる。

株式会社日本総合研究所　研究事業本部
主任研究員　渡辺康英
副主任研究員　井上岳一

2006 年 3 月 31 日